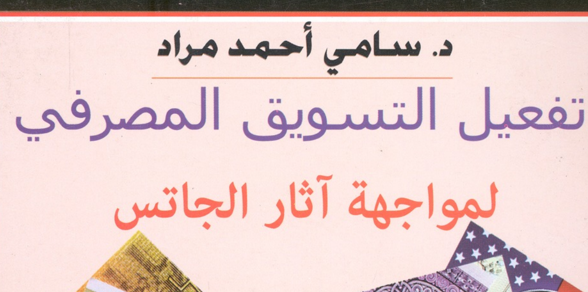
د. سامي أحمد مراد

تفعيل التسويق المصرفي

لمواجهة آثار الجاتس



د. سامي أحمد مراد

تفعيل التسويق المصرفي

لمواجهة آثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات

" الجاتس "

الناشر

المكتب العربي للمعارف

بسم الله الرحمن الرحيم

{ سبحانك لا علم لنا إلا ما علمتنا إنك أنت العليم الحكيم }

[سورة البقرة: أية ٣١]

إهداء

إلى روح أبى الغالية

إلى أمي العزيزة

إلى زوجتي الحبيبة

وإلى حبة قلبي **أبنتى** الحبيبة.. **رنــا**

اسم الكتاب : تفعيل التسويق المصرف لمواجهة آثار اتفاقية تحرير تجارة الخدمات "الجاتس"
اسم المؤلف : د. سامي أحمد مراد
تصميم الغلاف : المكتب العربي للمعارف
الإخراج الداخلي : المكتب العربي للمعارف

الناشر
المكتب العربي للمعارف

١٠ شارع الفريق محمد رشاد حسن – ميدان الحجاز – مصر الجديدة .
ت / ٦٢٣٧١٧٣ – فاكس/٦٢٢٥١٢٨

الطبعة الأولى ٢٠٠٧

رقم الإيداع :٢٠٠٧/٢٩٨٤
الترقيم الدولي :I.S.B.N 977-276-511-x

المقدمة

شهدت البيئة الدولية في الأعوام الأخيرة تغيرات هيكلية جذرية وقد أثمرت عن العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي من شأنها أن تلقى بظلالها على كل دول العالم ومن أهم هذه المتغيرات اتفاقية تحرير الخدمات الدولية "الجاتس" . والاتجاه نحو العولمة وتطبيق نظم الجودة الشاملة.. الخ .

مما يؤدى إلى تزايد درجة الاعتمادية المتبادلة بين الدول المختلفة وارتباط العالم بشبكة من العلاقات التجارية والمالية وتعميق ظاهرة تدويل وانفتاح الأسواق العالمية .

وتزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بتحرير التجارة الدولية في الخدمات على المستوى الدولي والإقليمي حيث يشهد العالم ما يعرف بثورة الخدمات والتي تتميز بالتوسع السريع في الخدمات كثيفة المعرفة ويتزايد قابلية الخدمات للتبادل التجاري الدولي.

وتعتبر الاتفاقية العامة لتجارة الخدمات "الجاتس" أحد النتائج الهامة التي أسفرت عنها جولة أورجوى، وقد شملت اتفاقية "الجاتس" على عدة أنواع من الخدمات كان من أهمها الخدمات المالية في مقدمتها الخدمات المصرفية ؛ مما أدخل البنوك في ظل الاتجاه نحو التحرير المالي إلى ما يسمى : "العولمة المالية".

وإذا كانت البيئة المصرفية الدولية (كجزء من البيئة الدولية) شهدت في الآونة الأخيرة تغيرات بالغة الأهمية وعلى نحو يقضى تماما على أية محاولة بالعودة بالأسواق المصرفية العالمية إلى ما كانت عليه خلال الفترة السابقة .

ولعل من أهم المتغيرات التي شهدتها المصارف الدولية هو إعادة هيكلة النظام القانوني للبنوك والتوجه العالمي نحو تخفيف وإزالة القيود بين الأسواق المصرفية الدولية، مما أدى إلى خلق المناخ المناسب لتدويل أسواق الصرف والمال في العالم.

وقد جاءت هذه المتغيرات نتيجة الاعتقاد بأن التحرر المالي أصبح مسألة هامة على المستوى الكلى حيث أصبح ينظر إليه بأنه يسهم في مجال وضع السياسات الاقتصادية بشكل إيجابي وعلى نحو يرفع من مستوى أداء الاقتصاد الكلى .

وأشارت كثير من الدراسات أن هناك العديد من المزايا التي يمكن أن تتحقق من تطبيق اتفاقية "الجاتس" ولعل من أهمها .

١- اتساع السوق المصرفية مما يؤدى إلى تعاظم الاستفادة من اقتصاديات الحجم من خلال تزايد عمليات الاندماج المصرفي ، وكذلك تعميق المنافسة بين البنوك .

٢- تخفيض تكاليف الخدمات المصرفية كلما اشتدت درجات المنافسة والاندماج المصرفي.

٣- توفير المزيد من الخدمات المصرفية للعملاء واختيار المزيج المناسب لهم.

٤- إن المنافسة تدفع البنك إلى تخفيض الفاقد وتحسين الإدارة وزيادة كفاءة تقديم الخدمات المصرفية وتخفيض أسعارها .

٥- تحسين جودة الخدمة للعملاء فمع تزايد المنافسة تتجه البنوك إلى تلبية احتياجاتهم الخاصة.

٦-مزيد من المنافع في مجال نقل المعرفة والتكنولوجيا ويشمل ذلك معرفة أفضل الممارسات الإدارية والمحاسبية ومعالجة البيانات واستخدام الإجراءات المالية .

٧- يدفع تحرير تجارة الخدمات المصرفية البنوك إلى تطوير أجهزتها لتجعلها أكثر كفاءة مما يؤدى إلى تعميق العولمة بما يحمله من مزايا وفرص والتعامل على أساس الكفاءة والتخصيص الكفء للموارد.

وتتعاظم هذه المزايا مع تعاظم مستوى التطور التكنولوجي، ومن ناحية أخرى فإن وضع البنوك في الدول النامية جدير بأن يحظى بالاهتمام لما هو منوط بها من مهام جسيمة تقع على عاتقها على المستوى الإقليمي والدولي. حيث تعد البنوك أحد الأركان الأساسية التي يقوم عليها النظام الاقتصادي وتعلب دورا رئيسيا في تعظيم قدراته وإمكانياته من خلال توفير التمويل اللازم لتنمية اقتصاديات دولها وخلق صناعات قوية وتدعيم القدرات التنافسية لمنظمات لأعمال بها .

ومن ثم أصبح من الضروريات الملحة على الجهاز المصرفي في الدول النامية بمكوناته المختلفة البحث في آليات تحديث العمل المصرفي التي يمكن من خلالها التعامل مع الآثار والتحديات التي تخلفها عمليات تحرير تجارة الخدمات المصرفية على اقتصاديات البنوك من منطلق إدارة البنوك في إطار تلك المنظومة بحيث تعظم العوائد والآثار الإيجابية وتقلل الأعباء والآثار السلبية إلى أدنى حد ممكن .

وفى مصر فإن تنمية وتطوير الجهاز المصرفي يعتبر مطلبا تنمويا جادًا وهو يتطلب وضع وتحديث الآليات التي تزيد من القدرات التنافسية له لكي يستطيع مسايرة الاتجاهات العالمية ولزيادة فعالية الأداء للاقتصاد المصري ككل.

ويظهر ذلك الدور الذي يلعبه الجهاز المصرفي في الاقتصاد المصري من خلال ما يقدمه من خدمات وتسهيلات مصرفية أصبحت واحدة من أهم دعائم ومظاهر النشاط الاقتصادي.

إن وظيفة البنوك هي إمداد الاقتصاد بالأموال اللازمة لتنميته وتقدمه، وتنعكس كفاءة البنك في القيام بأنشطته ووظائفه إيجابيا أو سلبيا على تحقيق التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن هذا الأمر يتطلب من البنوك أن تعمل على زيادة فعاليتها وذلك من خلال رفع كفاءتها الإنتاجية وتبسيط إجراءات سير العمل والارتقاء بمستويات أداء عامليها؛ الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على تحسين الخدمة المصرفية وتحقيق رغبات العميل، هذا فضلا عن إجادة تحسين الخدمات المماثلة التي تقدمها البنوك المنافسة بقصد جذب أكبر عدد من العملاء إليها (أي التوجه إلى التسويق المصرفي).

ويعد التوجه بالتسويق ظاهرة ذات اتجاه عام أمكن لمسها في كثير من المؤسسات ومنظمات الأعمال الناجحة باعتبار أن التسويق هو محو نشاط أي منظمة أو مؤسسة من المؤسسات وأداتها الديناميكية في تحقيق أهدافها، فهو نشاط متعدد الجوانب متغلغل التأثير متشعب الأبعاد وإن كانت تتجه أنشطته ووظائفه جميعا إلى مسار واحد وفى ذات الاتجاه لتحقيق الهدف النهائي للمنشأة وهو نشاط ديناميكي حركي يحيط بكافة الثوابت التي ترتكز عليها أوجه النشاط ويتوافق مع كافة المتغيرات التي تشكل البيئة التسويقية التي تعمل المنظمة في إطارها.

وفى ذات الوقت يرتبط بعلاقات تبادلية بين تلك البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، وبين معطيات وظروف وعوامل البيئة الداخلية والمناخ الداخلي للمنظمة ، وبشكل متفاعل وشامل ومتكامل تثرى من خلاله مجموعة من الدوافع والمحفزات للجهود البشرية الوظيفية في المنظمة لتعظم من أدائها وتحقق مجموعة من النتائج تشكل تراكمات متتالية توصل للهدف النهائي من نشاط المنظمة وكسب التأييد المستمر من جمهور المتعاملين معها.

فالتسويق هو نشاط اجتماعي إداري يمارسه كافة الأفراد في المنظمة بدءًا من رئيسها إلى أدنى عامل فيها، وبالتالي فإنه نشاط شامل لا يقتصر على فرد بذاته في المنظمة.

ومن هنا فإن إدارة التسويق في المؤسسة المصرفية تعمل على تحقيق الانسجام والتوافق والاتساق بين أفراد البنك وإدارته وأقسامه لتعمل بشكل متكامل لتحقيق الهدف المخطط للبنك، وبالتالي تقع إدارة التسويق على ذات المستوى من الأهمية بالنسبة للإدارات الرئيسية في البنك وعلى نفس المستوى من خط السلطة الوظيفية.

وتظهر أهمية التسويق المصرفي في البنوك فيما يلي :

١-التنبؤ بحجم الخدمات المصرفية في المستقبل وتحديد الظروف والمتغيرات الاقتصادية والاجتماعية المؤثرة في نشاط البنك.

٢-إمداد إدارة البنك ببحوث تسويقية منتظمة تحدد مركز البنك في السوق بالنسبة لكل خدمة كما تحدد نوعية عملاء البنك وميولهم ومواصفاتهم وعوامل تفضيلهم للبنك دون سواه.

٣-رسم سياسة الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك لعملائه في ضوء الظروف الاقتصادية والاجتماعية المحلية والعالمية وتحديد وقت تقديمها وأسلوب ذلك.

٤-تطوير الخدمات الحالية التي يقدمها البنك بهدف ملاحقة التقدم والقدرة على منافسة البنوك الأخرى والاحتفاظ بعملائها وجذب عملاء جدد.

٥-دراسة الانتشار الجغرافي لوحدات البنك في السوق المصرفية لدراسة إمكانيات فتح وحدات مصرفية جديدة ومتابعة نشاط الوحدات القائمة ومعرفة مدى تغطيتها للمنطقة المحيطة بها.

١-دراسة الخدمات المصرفية التي تقدمها البنوك المنافسة والتعرف على حجم نشاطها ووسائل جذب العملاء للاستفادة من ذلك في وضع سياستها والخدمات التي تقدمها للعملاء .

٢-الاشتراك في إعداد الحملات الترويجية لنشاط البنك سواء في الداخل أو في الخارج ووضع برنامج نشر المفهوم التسويقي بين المستويات الإدارية في البنك .

بل وأيضا تتأكد أهمية التسويق المصرفي ودوره خلال الأنشطة التسويقية المختلفة التي يقوم بها التسويق وبما يعمل على تحقيق الهدف النهائي للبنك ، بل وفى تحقيق المنافع الاقتصادية والاجتماعية للعمل وللمجتمع .

مما سبق فإن تفعيل التسويق المصرفي سوف يدعم القدرات التنافسية للبنك ويحقق أهدافه من ربحية ونمو في ظل اتفاقية "الجاتس" ، وهذا هو موضوع الكتاب الذي سنتناوله بإذن الله .

دكتور / سامي أحمد مراد

الباب الأول

الجاتس والخدمات المصرفية

الفصل الأول

نشأة الجات وتطورها ومبادئها

المبحث الأول

نشأة الجات وتطورها

مقدمة:

بعد انتهاء الحرب العالمية الثانية التي سبقتها ظاهرة الكساد العالمي في الثلاثينيات زاد تأزم الأوضاع الاقتصادية على مستوى العالم، ونتج عنه إتباع سياسات حمائية شديدة التقييد من قبل العديد من دول العالم، مما أدى بدوره إلى انكماش حركة التجارة الخارجية وتضاؤل حجمها، وباستمرار هذه الأوضاع أدركت مجموعة كبيرة من الدول أن تلك القيود لها تأثيرات سلبية على اقتصادياتها مما دفع البعض منها إلى تركيز الجهود الدولية نحو إصلاح النظام الاقتصادي الدولي بجوانبه الثلاث، النقدي، والمالي والتجاري، لذلك تم التوقيع على اتفاقية بريتون وودز* في عام ١٩٤٤ والتي بمقتضاها أنشأ ثلاث مؤسسات اقتصادية دولية[١] هي:

صندوق النقد الدولي ليتولى صياغة السياسات النقدية العالمية وليحقق الاستقرار لأسعار الصرف وليتولى تخفيف القيود على الصرف الأجنبي إلى جانب علاج الإختلالات الطارئة على موازين المدفوعات عن طريق رصيد مالي دولي لهذا الغرض.

---

* اسم المدينة الأمريكية التي شهدت التوقيع.

(١) J. A. Friedden. D. A. Lake international Political Economy: Prespectibes on Global power and Wealth (Second Edition, London: Urnwin Hyman, 1991). P.335.

والبنك الدولي للإنشاء والتعمير لتولي إدارة السياسات المالية العالمية والإسهام في إعادة تعمير بلدان الدول الأعضاء، وتوفير التمويل اللازم للاستثمار في مشروعات طويلة الأجل(١).

أما المؤسسة الثالثة فقد نشأت فكرتها من خلال الرغبة في إصلاح الجانب التجاري وتمثلت تلك الرغبة في مساعي الولايات المتحدة نحو إقامة نظام عالمي جديد يعتمد على مبدأ الميزة النسبية تحت قيادة منظمة للتجارة الدولية، تهدف في المقام الأول إلى تحرير التجارة الدولية من القيود المفروضة عليها. وقد أصدر المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة توصية بعقد مؤتمر دولي للتجارة والتوظيف في لندن عام ١٩٤٦، وتم بالفعل عقد هذا المؤتمر وقد أستكمل أعماله في جنيف في عام ١٩٤٧، ثم تم اختتامها في هافانا في عام ١٩٤٨، وبالفعل صدرت عن هذا الاجتماع وثيقة عرفت باسم ميثاق هافانا أو ميثاق التجارة الدولية وكانت الوثيقة تهدف إلى وضع أسس التوصل لاتفاقية للتجارة الدولية والعمل على إنشاء منظمة للتجارة العالمية، وقد شاركت في مفاوضات ميثاق هافانا ٥٦ دولة وكان من الضروري موافقة نصف عدد الدول المشاركة على الوثيقة بالأحرف الأولى على أن تصبح الموافقة نهائية بعد إقرارها والتصديق عليها من قبل المؤسسات التشريعية في تلك الدول.

ورغم أن هذا المؤتمر انعقد بموجب مبادرة أمريكية إلا أن الإدارة الأمريكية سحبت موافقتها، واستمر هذا الموقف الأمريكي الغامض تجاه الميثاق الجديد حتى عام ١٩٥٠ إلى أن رفضت الإدارة الأمريكية رسميًا

---

(١) حنان محمد على جلبي، اتفاقية تحرير التجارة الدولية وتأثيرها على قطاع الخدمات مع التطبيق على مصر (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،١٩٩٨)، ص٣ .

التصديق على الوثيقة وخاصة الجزء الخاص بإنشاء منظمة للتجارة الدولية خوفًا من أن تنتقص هذه المنظمة من السيادة الأمريكية على تجارتها الخارجية إلا أن الرفض الأمريكي قد جاء مصاحبًا لموافقة الولايات المتحدة على توقيع اتفاقية شاملة لتحرير التجارة الدولية السلعية من القيود التي تعوق تدفقها حيث كانت قد دعت إلى عقد مؤتمر دولي عام ١٩٤٧ في جنيف (أي قبل التوصل في الأساس لوثيقة ميثاق هافانا)[١]، وقد انضمت ١٨ دولة إلى هذا المؤتمر (وارتفع العدد إلى ٢٣ دولة بعد ذلك) بهدف التفاوض حول اتفاقية دولية لتحرير التجارة تكون بمثابة ترتيب مؤقت لحين إيضاح موقف الدول من التصديق على ميثاق هافانا الذي لم يكن قد تبلور بعد[٢]. وبالفعل بدأت المفاوضات على أساس ثنائي لتبادل التنازلات الجمركية على السلع المختلف، وبعد ذلك تم تجميع كافة الاتفاقيات الثنائية التي تم التوصل إليها لتشكل معًا اتفاقية شاملة متعددة الأطراف لتحرير التجارة في السلع والتي أطلق عليها الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة GATT[٣].

أولاً: جولات الجات:

تعتبر فكرة الجات من أبرز الأفكار التي لاقت تطوراً مع الزمن، فقد أصابت الجات كثيراً من التقدم والتطوير، وقد تمثل ذلك أبرز ما يكون في

---

(١) د. محمد دويدار، الاقتصاد الدولي (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ١٩٩٧)، ص٢٠١.

(٢) د. أسامة المجدوب، الجات ومصر والبلدان العربية من هافانا إلى مراكش (القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٦)، ص٣٥-٣٧.

(٣) General Agreement on Tariff and Trade "Gatt" The Tokyo Round of Multilateral Trade Negotiations (Geneva: Volume 11, Supplementary Report, January 1980), P.15.

الجولات الثماني من المفاوضات التي ظلت تنعقد باستمرار منذ إنشاء الجات حتى إنشاء المنظمة عام ١٩٩٥(١).

١ـ مفاوضات جنيف الأولى ١٩٤٧: شاركت فيها ٢٣ دولة وهي الجولة الأساسية التي انتهت إلى التوصل للإطار العام للاتفاقية واقتصر نطاقها على تبادل التنازلات الجمركية.

٢ـ مفاوضات أنيسي ١٩٤٩: أول جولة مفاوضات تعقد في إطار الاتفاقية وشاركت فيها ١٣ دولة فقط وأقرت المزيد من التنازلات الجمركية.

٣ـ مفاوضات توركاي ١٩٥٠ – ١٩٥١: ارتفع عدد الدول المشاركة إلى ٣٨ دولة وكان مرد ذلك إلى انتشار المزيد من الوعي والرغبة في تحرير التجارة الدولية.

٤ـ مفاوضات جنيف الثانية ١٩٥٥ – ١٩٥٦: شاركت فيها ٢٦ دولة فقط.

٥ـ مفاوضات ديلون ١٩٥٩ – ١٩٦٢: شاركت فيها ٢٦ دولة واقتصرت هذه الجولات الخمسة من المفاوضات على تبادل التنازلات الجمركية بين الدول المشاركة.

٦ـ مفاوضات كنيدي ١٩٦٣ – ١٩٦٧: وهي الدورة السادسة والتي تمت في النصف الأول من عقد الستينيات وانتهت بتخفيض الرسوم الجمركية على التجارة الدولية فيما بين البلاد الصناعية بما يعادل ٥٠٪ في المتوسط من مستوى التعريفات التي كانت سائدة وقت بدء الدورة ١٩٦٣، وضمت هذه الجولة ٥٠ دولة تمثل ٧٥٪ من حجم التجارة العالمية وشملت جميع المنتجات الزراعية والصناعية(٢).

---

(١) د. حسين نجم الدين، تطور الاقتصاد الدولي والتنمية في ظل السيطرة الرأسمالية (الطبعة الأولى، القاهرة: دار النهضة العربية ١٩٨٤)، ص١-٣.

(٢) د. سعيد النجار، الاقتصاد العالمي والبلاد العربية في عقد التسعينات (القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٩)، ص٧١.

وقد شهدت هذه الجولة زيادة الدول الأعضاء من الدول النامية نتيجة إضافة نص في فقرة التجارة والتنمية جاء فيه (على الدول المتقدمة أن تولي عناية خاصة إلى تخفيض التعريفات الجمركية على منتجات الدول النامية وأن تمتنع عن وضع عراقيل جديدة أمامها، ولذلك فقد بلغت قيمة التخفيضات ٤٠ مليون دولار من حجم التجارة الدولية)، وأيضاً كان التوصل إلى اتفاق لمكافحة الإغراق (مادة ٦ من اتفاقية الجات)، سبباً في ظهور ونمو السوق الأوربية واليابان(١).

٧- مفاوضات طوكيو ١٩٧٣-١٩٧٤: أسفرت جولة طوكيو وقد كانت أولى الجولات التي شاركت فيها مجموعة الدول العربية وهي (مصر- المغرب- تونس- لبنان- سوريا - السودان- العراق والأردن) عن مجموعة من التنازلات الجمركية فيما بين الدول الأعضاء على كل من السلع الصناعية والسلع الزراعية تضمنت تخفيض الرسوم الجمركية بمعدل الثلث تقريباً على مدى ٨ سنوات، وقد تم الاتفاق على سريان أحكام جولة طوكيو اعتباراً من نوفمبر ١٩٧٩(٢).

ويضاف إلى ذلك أن دورة طوكيو حاولت توضيح وتحديد القواعد التي تحكم القيود غير التعريفية وخصوصاً مسألة الإعانات التي تمنحها الحكومة للسلع الصناعية وصادرات السلع الزراعية والتي تلغي الأثر المترتب على تخفيض الرسوم الجمركية. وكذلك تناولت دورة طوكيو موضوع الرسوم

---

(١) الاتحاد العام للغرفة التجارة، الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (الجات) وآثارها على الاقتصاد المصري، بحث مقدم إلى مؤتمر أثر اتفاقية الجات على اقتصاديات الدول الإسلامية، القاهرة، مايو ١٩٩٦، الذي عقده مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي (القاهرة: المؤتمر ١٩٩٦)، ص٣٥٥.

(٢) د. نبيل حشاد، الجات ومنظمة التجارة العالمية: أهمية التحديات في مواجهة الاقتصاد العربي (ناشر "بدون"، ١٩٩٦)، ص١٤-١٧.

المضادة التي تفرض لمقاومة ظاهرة الإغراق، وموضوع رخص الاستيراد، وغير ذلك من القيود غير التعريفية. بالإضافة إلى ذلك فقد أكدت دورة طوكيو مبدأ المعاملة الخاصة والتفضيلية للبلاد النامية بما في ذلك النظام العام للتفضيلات كما تضمنت جولة طوكيو مبدأ جديد، وهو مبدأ خروج البلاد النامية من المعاملة الخاصة والتفضيلية إذا أحرزت قدراً من التقدم الاقتصادي، يضعها في مستوى مقارب للمستوى السائد في البلاد الصناعية[1].

٨ـ **مفاوضات أورجواي ١٩٨٦– ١٩٩٣**: ويمكن القول أن جولة أورجواي ١٩٨٦ – ١٩٩٣ كانت أطول الجولات وقد بدأت في سبتمبر ١٩٨٦ وكان المفروض أن تنتهي في ديسمبر ١٩٩٠ ولكن الدول الأعضاء اجتمعت مرة أخرى في شهر مارس ١٩٩١ وحتى ديسمبر ١٩٩٣[2].

وتعتبر أيضاً من أكثر الجولات طموحاً كما هو واضح من الأهداف التي اختارتها والتي كان منها تعزيز دور الجات وزيادة تحرير التجارة العالمية مع التأكيد على أهمية استجابة الجات للبيئة الاقتصادية العالمية والبحث عن صيغة للتكامل بين السياسات التجارية وغيرها من السياسات الاقتصادية الأخرى المؤثرة على قضايا النمو الاقتصادي والتنمية الاقتصادية[3].

---

(١) د. سعيد النجار، الاقتصاد العالمي والبلاد العربية في عقد التسعينات، مرجع سبق ذكره ، ص١٧٣.

(٢) الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة، الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة وآثارها على الدول النامية، بحث مقدم إلى مؤتمر أثر اتفاقية الجات على الدول النامية، القاهرة، أبريل، ١٩٩٥، الذي عقده مركز إعداد القادة (القاهرة: المؤتمر، ١٩٩٥)، ص١٢.

(٣) د. شريف دولار، اتفاقية الجات إلى أين؟ بحث مقدم إلى مؤتمر الأبعاد والآثار الاقتصادية لمفاوضات الجات، القاهرة، خلال الفترة من ٢٠-٢٢ مايو ١٩٩٣، الذي عقدته الجمعية العربية لتنمية التكنولوجية (القاهرة: المؤتمر ١٩٩٣)، ص٢١١.

فقد أشارت إلى تعاظم أهمية الخدمات في العلاقات الاقتصادية الدولية وفي الهيكل الإنتاجي لعدد كبير من البلاد الصناعية. ومن ذلك خدمات البنوك وشركات التأمين والمقاولات والنقل والسياحة وبيوت الخبرة وقد أصبحت تلك الخدمات مصدراً هاماً من مصادر الدخل لعدد كبير من البلاد[1]. إلى جانب موضوع الخدمات أثارت الولايات المتحدة موضوعاً جديداً وهو الملكية الأدبية والفنية والصناعية، ويشمل ذلك عدداً من القضايا التي تؤثر في التجارة الدولية ومن ذلك الغش التجاري والسرقات الفنية للموسيقى والأغاني والأفلام والأعمال الأدبية، وتزييف العلامات التجارية وعدم احترام براءات الاختراع، يضاف إلى ذلك موضوع جديد آخر وهو يتعلق بالآثار التجارية لقوانين الاستثمار في بعض البلاد.

ويلاحظ أن الفترة التي استغرقتها جولة أورجواي قد شهدت تطورات دولية هامة منها شيوع التحرير الاقتصادي والاتجاه نحو آليات السوق، كذلك الاتجاه نحو التجمعات الاقتصادية الكبيرة مثل الاتحاد الأوربي وتجمع النافتا والتنامي الملحوظ في التنسيق التجاري بين دول منطقة شرق وجنوب شرق آسيا، وقد أسهمت البيئة الاقتصادية الجديدة في تأكيد الحاجة إلى إعادة النظر في الدور الذي تقوم به اتفاقية الجات في تنظيم التجارة الدولية حتى يتسع هذا الدور ويكتسب قوة إلزامية.

وقد مرت اتفاقية الجات على هذا النحو بكثير من التطوير والتعديل إلى أن تمت جولة أورجواي ١٩٩٣ التي انتهت إلى إقرار اتفاقية جديدة وقيام المنظمة العالمية للتجارة.

وفي إبريل ١٩٩٤ تم عقد الاجتماع الوزاري في مدينة مراكش بالمغرب وشاركت في أعماله ١٢٤ دولة أعضاء بالجات بالإضافة إلى عدد من الدول

---

(١) د. سعيد النجار، الجات والنظام التجاري العالمي، رسائل النداء الجديد (١٧) القاهرة، جمعيه النداء الجديد، ١٩٩٣، صـ ٣٤.

التي تقدمت بطلبات للانضمام كمراقب [1]. وذلك بهدف الموافقة على الاتفاقية التي سبق إقرارها في ديسمبر ١٩٩٣ ليبدأ العمل بمنظمة التجارة العالمية اعتباراً من يناير ١٩٩٥ لتحل محل الجات وتكون لها قوة أكبر في تسير التجارة الدولية [2].

ولقد اعتمد المؤتمر سبع وثائق كانت بمثابة حصيلة سبع سنوات من المفاوضات الثنائية والمتعددة وهي [3] :

١- قرار بقبول الانضمام لمنظمة التجارة العالمية.

٢- قرار بإنشاء اللجنة التحضيرية المعنية بإجراءات إنشاء المنظمة وتحديد نطاق ولايتها.

٣- قرار بدراسة الانعكاسات المالية والإدارية المترتبة على إنشاء المنظمة.

٤- قرار بدراسة العلاقة بين التجارة والبيئة وإنشاء لجنة دائمة لهذا الموضوع.

٥- الموافقة على إصدار إعلان مراكش الذي يعتبر تلخيصاً لنتائج جولة أورجواي.

٦- اعتماد الوثيقة الختامية للجولة وإحالتها للوزراء للتوقيع عليها.

٧- اعتماد اتفاقية إنشاء منظمة التجارة العالمية وملحقاتها من الاتفاقيات والقرارات والإعلانات وإحالتها للوزراء المختصين للتوقيع عليها.

---

(١) د. حسن حافظ، استراتيجيات التأمين العربي في التعامل مع الجات، تقرير مقدم إلى مؤتمر أثر اتفاقية الجات على الدول النامية، القاهرة، أبريل، ١٩٩٥، الذي عقده مركز إعداد القادة (القاهرة: المؤتمر ١٩٩٥)، ص٣٢٠.

(٢) د. منى قاسم، اتفاقية الجات وآثارها على الاقتصاد المصري، بحث مقدم إلى مؤتمر القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال في مواجهة آثار اتفاقية الجات، القاهرة، ١٩٩٥، الذي عقدته كلية التجارة، جامعة القاهرة (القاهرة: المؤتمر ١٩٩٥)، ص٣٩٧.

(٣) أسامة المجدوب ، مرجع سبق ذكره ، ص٤٦-٥٦.

ثانيا : اتفاق إنشاء المنظمة العالمية للتجارة WTO :

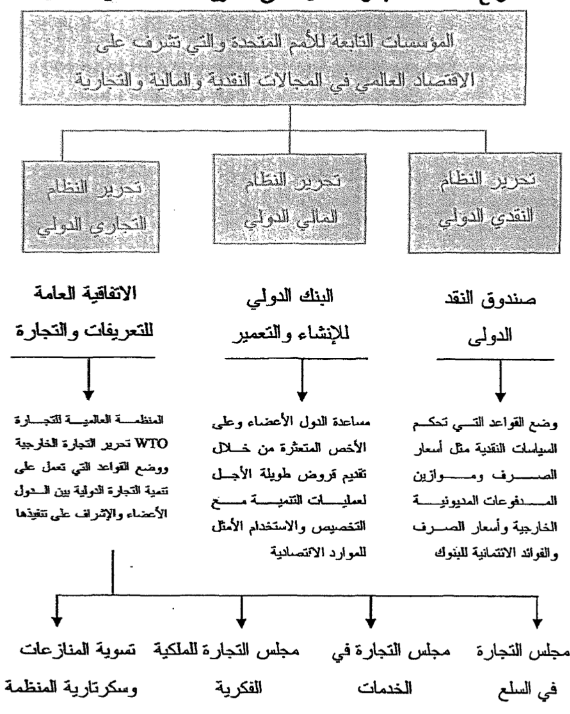
منظمة التجارة العالمية عبارة عن إطار مؤسسي واحد يجمع كل الاتفاقيات والوثائق القانونية التي تم التفاوض بشأنها في جولة أورجواي، وتغطي التجارة في السلع والخدمات، وحماية حقوق الملكية الفكرية، بالإضافة إلى إجراءات تسوية المنازعات، ومع الرصد المنتظم للسياسات التي يطبقها أعضاء المنظمة وبالإضافة إلى ذلك هناك عدداً من القرارات والإعلانات الوزارية التي تكمل الاتفاقيات التي تم التوصل إليها[١].

ويرأس المؤتمر الوزاري منظمة التجارة العالمية، وينعقد مرة على الأقل كل سنتين، ويتم إنشاء مجلس عام للإشراف على أعمال المنظمة ويعمل هذا المجلس أثناء الفترة التي تتخلل انعقاد كل مؤتمر وآخر كجهاز لتسوية المنازعات وإدارة آلية لمراجعة السياسة التجارية، ويتبع المجلس العام ثلاثة أجهزة رئيسية هي مجلس السلع، ومجلس الخدمات، ومجلس الجوانب التجارية لحقوق الملكية الفكرية، وهذا يعكس الطابع الثلاثي للاتفاقيات التجارية متعددة الأطراف، وتتخذ القرارات بإجماع الآراء طبقاً للعرف المتبع في الجات، إلا إذا نص على خلاف ذلك.

(١) د. سعيد النجار، اتفاقية الجات وأثارها على البلاد العربية (القاهرة : دار الشروق، ١٩٩٨)، ص٣٧ .

شكل رقم [١]

موقع منظمة التجارة العالمية على الخريطة الاقتصادية العالمية(١)



---

(١) منظمة العمل العربية ، الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة "الجات" وانعكاساتها على مستقبل الاقتصاديات العربية بوجه عام ووسائل العمل بوجه خاص (منظمة العمل العربي، ١٩٩٥)، صـ٦٣.

الاسم : منظمة التجارة العالمية[1] :

تعريفها: هي منظمة ذات شخصية قانونية مستقلة تلعب الدور الأساسي في النظام التجاري الدولي، وهي بمثابة الضلع الثالث لمثلث اتفاقية (بريتون وودز) للنظام الاقتصادي الدولي الذي نتج عنه إنشاء صندوق النقد الدولي والبنك الدولي للإنشاء والتعمير.

أهدافها: هي نفس أهداف الجات وخاصة في مجالات رفع مستويات المعيشة والدخول، والتأكيد على تحقيق التوظيف الكامل لموارد العالم، وتوسيع الإنتاج ونطاق التجارة العالمية، وذلك مع توفير الحماية اللازمة للحفاظ على البيئة المناسبة والملاءمة لمختلف مستويات التنمية والإدراك التام لضرورة بذل الجهود الإيجابية للتأكيد على مشاركة الدول النامية والأقل نمواً في التجارة العالمية بصورة أفضل.

هيكلها التنظيمي: يعكس الهيكل التنظيمي للمنظمة الأهداف والوظائف التي أنشئت من أجلها، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمنظمة من مؤتمر وزراي يعقد مرة كل عامين، ويحل محله المجلس العام الذي يقوم بمهام ثلاثة مجالس رئيسية تختص بالجوانب التجارية في حقوق الملكية الفكرية والتجارة في السلع والتجارة في الخدمات، كما يتضمن الهيكل ثلاث لجان رئيسية هي: لجنة التجارة والتنمية، لجنة موازين المدفوعات ولجنة الموازنة، بخلاف لجان أخرى فرعية سوف يتم إنشاؤها لإدارة الترتيبات الأخرى... والشكل التالي رقم [٢] يوضح الهيكل التنظيمي لمنظمة التجارة العالمية[2] WTO.

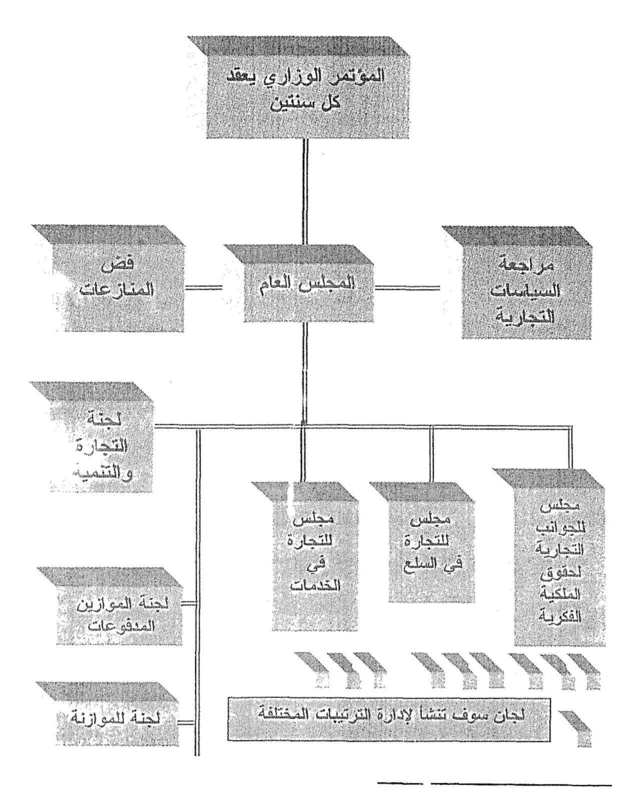
---

(١) البنك الأهلي المصري، النشر الاقتصادية، العدد الثالث، المجلد السابع والأربعون، ١٩٩٤، ص٢٦٩-٢٧٣.

(٢) المرجع السابق ، ص٢٧١.

شكل رقم [٢]

الهيكل التنظيمي لمنظمة التجارة العالمية WTO [(١)]



(١) المرجع السابق، ص ٢٧١.

أعضاؤها: عضوية المنظمة مكفولة لكافة الأعضاء المنضمين لاتفاقية الجات حتى وقت دخول اتفاقية إقامة المنظمة (WTO) حيز التنفيذ كأعضاء أصليين، كما يسمح بانضمام أعضاء جدد مقابل التزامهم بنتائج اتفاقية أورجواي وموافقة ثلثي الأعضاء كشرط للانضمام.

وقد كلفت منظمة التجارة العالمية بخمس مهام محددة هي(١) :

- تسهيل تنفيذ النتائج المحققة في جولة أورجواي.
- تيسير تنفيذ ومتابعة الاتفاقات المبرمة في نطاق تلك الاتفاقية مع مراجعة السياسات التجارية للدول الأعضاء.
- إدارة إجراءات تسوية المنازعات.
- إدارة آلية استعراض السياسة التجارية.
- التعاون مع مجموعة وكالات صندوق النقد والبنك الدوليين.

***

(١) د. سعيد النجار، اتفاقية الجات وآثارها على البلاد العربية ، مرجع سبق ذكره ، ص٣٨.

المبحث الثاني

مبادئ الاتفاقية العامة للتجارة

في الخدمات (الجاتس)

مقدمة:

أخذ قطاع الخدمات يجذب الاهتمام في العالم مع تنامي دوره في النشاط الاقتصادي. وقد كانت هناك محاولات من عدة من الدول المتقدمة منذ بداية الثمانينات لتحرير التجارة العالمية في الخدمات وبصفة خاصة بعد أن بدأت ميزتها النسبية في تصدير السلع منخفضة نتيجة منافسة عدة من الدول النامية التي تطورت في مجال التصنيع مثل دول جنوب شرق آسيا، وقد أخذت المبادرة في هذا المجال الولايات المتحدة الأمريكية حيث بدأت مفاوضات مع عدة من الدول المتقدمة خاصة دول المجموعة الأوربية واليابان بهدف تحرير التجارة في الخدمات. وعندما بدأ الحديث عن عقد جولة جديدة من المفاوضات التجارية متعددة الأطراف في إطار الجات اتجهت المحاولات إلى إدراج موضوع تحرير التجارة العالمية في الخدمات في جدول أعمال الموضوعات التي يتم التفاوض حولها في إطار الجات، وبذلك تتسع دائرة المفاوضات لتشمل الدول النامية والدول الأخرى الأعضاء في الجات(١).

---

(١) Gatt Secretariat, The Results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations, The Legal Texts, (Geneva, June 1994)' P.P 235-364.

الجهود الدولية في مجال الخدمات:

في مجال استعراض الجهود الدولية لتنمية وتحرير التجارة الدولية في الخدمات يمكن التفرقة بين ثلاث اتجاهات تركزت فيها تلك الجهود، يتعلق الاتجاه الأول بالاتفاقيات الدولية التي تنظم خدمات معينة مثل نشاط الطيران المدني والبنوك والخدمات المالية والاتصالات والشحن البحري وغيرها، وتجدر الإشارة إلى أن الغرض العام من تلك الاتفاقيات هو تنظيم الأنشطة التي تغطيها سواء عن طريق وضع معايير قياسية للخدمة، أو تنظيم سلوكيات مقدمي هذه الخدمات أو تحديد الحقوق والالتزامات التي يجب أن تلتزم بها الدولة أو الجهة الموقعة عليها مما يؤدي إلى تنظيم أسواق الخدمات والتقريب بين مواصفات الخدمة، أما الاتجاه الثاني فيتعلق بالاتفاقيات الإقليمية التي ستهدف إما تحقيق التكامل الاقتصادي أو الوحدة الاقتصادية أو إنشاء مناطق للتجارة الحرة مثل اتفاقية الجماعة الأوربية واتفاقية التجارة الحرة بين الولايات المتحدة وكندا، وكذلك اتفاقية منظمة التجارة الحرة في أمريكا الشمالية واتفاقية السوق المشتركة لأمريكا الوسطي والمعروفة باسم CACM واتحاد دول جنوب شرق آسيا المعروف باسم ASEAN والسوق المشتركة الكاريبية Caricom ومجلس التعاون لدول الخليج العربي، والسوق المشتركة لدول القرن الجنوبي Mercosur وغيرها من الاتفاقيات، أما المجال الثالث فهو الاتفاقيات متعددة الأطراف.

أولاً: عناصر اتفاقية الجاتس:

تتكون الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات من مقدمة وستة أجزاء(١) :

(١) WTO: The Agreements- Services- Rules for growth and investment, WTO, 1995.

الجزء الأول : يشمل النطاق والتعريف مادة واحد - المادة(١).

الجزء الثاني : يشمل الالتزامات العامة - أربعة عشر مادة - المواد من (٢-١٥).

الجزء الثالث: يشمل الالتزامات المحددة لأنشطة الخدمات والنصوص المتعلقة بتعديل جداول الالتزامات المحددة ثلاث مواد - المواد من (١٦-١٨).

الجزء الرابع : يشمل التحرير التدريجي ثلاث مادة - المواد من (١٩- ٢١).

الجزء الخامس: يشمل الأحكام المتعلقة بالمشاورات الدورية وتسوية المنازعات والتعاون الفني ومجلس التجارة في الخدمات خمس مواد - المواد من (٢٢- ٢٦).

الجزء السادس: يشمل التعاريف التي تساعد على إعداد جداول الالتزامات المحددة ثلاث مواد - المواد من (٢٧-٢٩).

وثمانية ملاحق إحداها يتعلق بالاستثناءات على مبدأ الدولة الأولى بالرعاية، وآخر يتعلق بانتقال العمالة المؤقتة اللازمة لتوريد الخدمات أو للإنتاج، وملحقان يتعلقان بالمفاوضات في نشاط النقل البحري ونشاط الاتصالات السلكية واللاسلكية، والأربعة ملاحق الباقية تتضمن بعض التفاصيل الخاصة بعدد من الأنشطة الخدمية وذلك لمعالجة خصائصها التي لا يغطيها الإطار العام للاتفاقية ومنها ملحقان بشأن الخدمات المالية.

ثانيا : القواعد والمبادئ التي تنظم التجارة العالمية في الخدمات:

تضمنت اتفاقية الجاتس القواعد والمبادئ التي تنظم التجارة العالمية في الخدمات والتي ورد ذكرها في أجزاء الاتفاقية المختلفة، وأساساً في الجزء الثاني المتعلق بالالتزامات العامة والتي تمثل القواعد والمبادئ العامة

التي تطبق على جميع أنشطة الخدمات التي يشملها الاتفاق، ومن هذه القواعد والمبادئ ما يتعلق بالمعاملة الخاصة للدول النامية وللدول الأقل نمواً، ومنها ما يعتبر التزاماً على الدول المتقدمة لمصلحة الدول النامية. وفيما يلي عرض لهذه القواعد والمبادئ.

١- فيما يتعلق بالمعاملة الخاصة للدول النامية وللدول الأقل نمواً :

تلزم اتفاقية الجاتس الدول المتقدمة بإنشاء نقاط استفسار في مدى سنتين من بدء تنفيذ الاتفاقية لتزويد الأعضاء الآخرين بكافة المعلومات عن أنشطة الخدمات[١] ، وقد أعطت الاتفاقية قدراً من المرونة للدول النامية فيما يتعلق بالمدة الزمنية المقررة لإنشاء نقاط الاستفسار حيث نصت على أنه يمكن الاتفاق على مرونة مناسبة في بلدان نامية محددة (مادة (٣) فقرة (٤)).

* تسمح اتفاقية الجاتس للدول الأعضاء أن تكون أو أن تدخل في اتفاقيات لتحرير التجارة في الخدمات بشرط أن يكون للاتفاقية تغطية قطاعية كبيرة ، وأن تنص على إلغاء جميع أنواع التمييز القائمة بين الأطراف وعدم تقديم إجراءات تميزيه جديدة، وقد نصت الاتفاقية على ضرورة توفير المرونة فيما يتعلق بهذين الشرطين حين تكون بلاد نامية أطرافاً في مثل هذا الاتفاق (مادة (٥)).

* تلزم اتفاقية الجاتس أن تراعي عملية التحرير أهداف السياسات الوطنية ومستويات التنمية في مختلف البلاد الأعضاء سواء على المستوى القومي أو مستوى القطاعات المختلفة (مادة (١٩)).

* تنص اتفاقية الجاتس على أنه يجب توفير المرونة المناسبة للأعضاء من البلاد النامية لفتح عدد أقل من الأنشطة الخدمية وتحرير أنماط أقل من العمليات، والتدرج في توسيع نطاق النفاذ إلى الأسواق بما يتلاءم مع الأوضاع التنموية لهذه البلاد النامية (مادة (١٩)).

---

(١) بنك القاهرة ، النشرة الاقتصادية ، العدد السابع والسبعون ، ١٩٩٥، صـ١٧.

* تتيح اتفاقية الجاتس فرض شروط للوصول إلى الأسواق تسمح بزيادة مشاركة الدول النامية في التجارة الدولية في الخدمات[1]، مثل الحصول على التكنولوجيا المتطورة على أساس تجاري، وذلك عند إتاحة نفاذ موردي الخدمات الأجانب إلى أسواق الدول النامية (مادة (١٩)).

* تنص اتفاقية الجاتس على أن تتضمن المبادئ التوجيهية الخاصة بكل جولة من جولات المفاوضات المعاملة الخاصة للدول الأعضاء الأقل نمواً (مادة (١٩)).

* أن من أهداف اتفاقية الجاتس زيادة مشاركة البلاد النامية في التجارة في الخدمات وتوسيع صادراتها من الخدمات من خلال تعزيز قدراتها في مجال الخدمات المحلية وكفاءتها وتنافسيتها[2].

٢- فيما يتعلق بالالتزامات على الدول المتقدمة:

* إنشاء نقاط اتصال في مدى عامين من بدء نفاذ اتفاقية المنظمة العالمية للتجارة (أول يناير ١٩٩٥) لتسهيل حصول مصدري الخدمات في الدول النامية على معلومات عن أسواق الخدمات في الدول المتقدمة (مادة (٤) فقرة (٢)).

* تسهيل حصول الدول النامية على التكنولوجيا اللازمة لتطوير وزيادة كفاءة أنشطة الخدمات بها وذلك على أساس تجاري (مادة (٤) فقرة (١/أ)).

* تحسين إمكانيات الدول النامية في الوصول إلى قنوات التوزيع وشبكات المعلومات (مادة (٤) فقرة (٢/ب)).

---

(١) السيد متولي عبد القادر السيد، أثر تحرير التجارة الدولية في الخدمات المالية على النظام المصرفي المصري (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الخارجية، جامعة حلوان، ١٩٩٨)، صـ ٢٧-٢٨.

(٢) د.نبيل حشاد، الجات ومنظمة التجارة العالمية: أهم التحديات في مواجهة الاقتصاد العربي، مرجع سبق ذكره، صـ٧١.

* تحرير أنشطة الخدمات ذات الأهمية التصديرية للدول النامية (مادة (٤) فقرة (٢/ج)).

ويتم تحقيق ما ورد في البنود (٢،٣،٤) من خلال المفاوضات بشأن تحرير الخدمات (الالتزامات المحددة). وتعطي أولوية خاصة في تنفيذ ما ورد في البنود الأربعة السابقة إلى الأعضاء من البلاد الأقل نمواً. ومن الواضح أيضاً أن تنفيذ هذه الالتزامات يتم من خلال المفاوضات الثنائية على تحرير أنشطة الخدمات (الالتزامات المحددة). وبالتالي فإن استفادة الدول النامية والأقل نمواً تتوقف على مدى وكيفية تنفيذ هذه الالتزامات من قبل الدول المتقدمة.

٣- فيما يتعلق بالقواعد والمبادئ العامة الأخرى (الالتزامات العامة)[1]:

١- معاملة الدولة الأولى بالرعاية:

* تنص اتفاقية الجاتس أن أي معاملة خاصة تمنحها دولة عضو للخدمات وموردي الخدمات لدولة أخرى أو لدولة غير عضو يجب أن تمنحها فوراً ودون شروط إلى جميع أعضاء الاتفاقية[2]. ويستثنى من ذلك المزايا التي تمنحها دولة عضو للدول المجاورة لتيسير تبادل الخدمات التي تنتج وتستهلك محلياً في نطاق المناطق الحدودية المتجاورة (مادة (٢)).

* ويمكن للعضو أن يستمر في الاستثناء من مبدأ الدولة الأولى بالرعاية إذا كان هذا الاستثناء موجود عند بدء سريان اتفاقية الجاتس، ومنصوص عليه صراحة في محلق الاستثناءات الخاصة بالمادة الثانية

---

(١) د. زهيرة عبد الحميد معربة، التزامات مصر في اتفاقية الجاتس وآثارها على قطاعي المصارف - السياحة، بحث مقدم إلى مؤتمر تحرير تجارة الخدمات وتأثرها على الاقتصاد المصري، القاهرة، ٢٠٠٠، الذي عقدته كلية التجارة، جامعة عين شمس (القاهرة: المؤتمر، ٢٠٠٠)، ص١-٤.

(٢) د. سعيد النجار، تجديد النظام الاقتصادي والسياسي في مصر، (القاهرة: دار الشروق، ١٩٩٧) ص٧٨.

المتعلقة بمعاملة الدولة الأكثر رعاية، ويتولى مجلس التجارة في الخدمات مراجعة جميع بالاستثناءات الممنوحة لمدة تزيد عن خمس سنوات.

بهدف النظر فيما إذا كانت الظروف التي دعت إلى الاستثناء ما تزال قائمة، ولا يجوز أن تتجاوز مدة الاستثناءات عشرة سنوات[١].

٢- الشفافية :

تلزم اتفاقية الجاتس الأعضاء بنشر كل الوثائق من قوانين محلية واتفاقيات دولية والإجراءات التي تنظم كل من أنشطة الخدمات أو تؤثر فيها وإخطار مجلس التجارة في الخدمات بأي تعديلات عنها وبالجديد منها، وحيث يتعذر النشر يجب أن تتاح هذه المعلومات بأي طريقة أخرى. (مادة (٣)).

٣- التحرير التدريجي :

أقرت الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات مبدأ التدرج في تحرير أنشطة الخدمات حيث:

- ورد في مقدمة اتفاقية الجاتس أن إنشاء الإطار المتعدد الأطراف من المبادئ والقواعد للتجارة في الخدمات يهدف إلى زيادة حجم هذه التجارة في ظروف من الشفافية والتحرير التدريجي، كما يهدف هذا الإطار أيضا إلى رفع مستويات تحرير التجارة في الخدمات تدريجياً من خلال جولات متتابعة من المفاوضات متعددة الأطراف.

- نصت اتفاقية الجاتس على دخول الأعضاء في جولات للمفاوضات متتابعة تبدأ بعد مرور خمس سنوات كحد أقصى منذ بدء نفاذ اتفاقية المنظمة، ودورياً بعد ذلك، بهدف رفع مستوى التحرير تدريجياً (مادة (١٩)).

---

(١) بنك القاهرة ، النشرة الاقتصادية ، العدد الثالث والسبعون، ١٩٩٤، ص٤.

٤- القواعد والإجراءات المحلية :

تقضي اتفاقية الجاتس بأن تكون القواعد التنظيمية والنواحي الإدارة المتعلقة بالأنشطة الخدمية التي التزم العضو بتحريرها. أي الواردة بجدول التزاماته المحددة: موضوعية ومناسبة، وبحيث لا تشكل حواجز تجارية، كما تقضي بضرورة وجود تنظيمات محلية تكفل التطبيق العادل والسهل لاتفاقية الجاتس (مادة (٦) من اتفاقية الجاتس).

وفيما يتعلق بالخدمات المالية فقد سمحت اتفاقية الجاتس لأي عضو أن يتخذ الإجراءات الوقائية المناسبة بهدف حماية المستثمرين والمودعين وحقوق حملة وثائق التأمين والمكتتبين في الأوراق المالية ولضمان سلامة واستقرار النظام المالي، ولحماية أي شخص طبيعي أو معنوي تجاه مقدمي الخدمات المالية، بشرط عدم استخدام هذه الإجراءات للإخلال بالتزامات العضو في اتفاقية الجاتس، كذلك سمحت اتفاقية الجاتس لأي عضو بالامتناع عن الإفصاح عن المعلومات المتعلقة بأعمال وحسابات العملاء أو المعلومات السرية أو المعلومات الموجودة لدى الوحدات العامة والمتعلقة بالملكية (البند (٢) من ملحق الخدمات المالية).

هذا ولا تعتبر الضوابط والنظم التي يضعها الأعضاء لأسباب تتعلق بالحيطة والحذر قيوداً على تحرير الخدمات، ويجب على العضو أن يعترف بما يضعه الأعضاء الآخرين من هذه الضوابط والنظم (البند (٣) من ملحق الخدمات المالية).

٥- اتفاقية تكامل أسواق العمل :

يسمح اتفاق الجاتس للدول الأعضاء أن تبرم اتفاق للتكامل في أسواق العمل يستثنى فيه مواطني أطراف الاتفاق من الشروط الخاصة

بالإقامة وتراخيص العمل[1] مما يسهل استخدام العمالة وتفضيلها على العمالة في الدول غير الأعضاء في الاتفاقية (مادة(٥) مكرر).

٦- الاحتكارات والممارسات التجارية المقيدة للتجارة في الخدمات:

تلزم اتفاقية الجاتس العضو الذي لديه محتكر لخدمة ما أن يعمل على عدم مباشرته لنشاطه بطريقة تتعارض مع مبدأ الدولة الأولى بالرعاية والالتزامات المحددة التي قدمها. ويجوز لمجلس تجارة الخدمات طلب معلومات محددة بشأن المورد الاحتكاري للخدمة وذلك بناء على طلب العضو المتضرر من هذه الممارسات (مادة (٨)) كما تعطي الاتفاقية الحق لأي عضو متضرر من الممارسات التجارية المقيدة للتجارة في الخدمات الدخول في مشاورات مع العضو الآخر مورد الخدمة بهدف القضاء على هذه الممارسات وعلى أن يلتزم بالتعاون وتقديم المعلومات المناسبة (مادة (٩)).

٧- الدعم:

وبالرغم من اعتراف اتفاقية الجاتس بأن للدعم آثارًا مشوهة على المنافسة في تجارة الخدمات إلا أنها لم تمنع أي دولة عضو من منح الدعم لموردي الخدمات المحليين بها، وأجازت لأي عضو يتأثر سلبياً بهذا الدعم الذي يقدمه عضو آخر أن يطلب عقد مشاورات مع هذا العضو في شأن هذا الدعم. وحددت الاتفاقية ضرورة دراسة هذه الطلبات بعناية وعلى أن يتم عقد مفاوضات متعددة الأطراف في المستقبل في مجال الدعم[2]، وأن تراعي هذه المفاوضات الدور الذي يلعبه الدعم في برامج التنمية في الدول

---

(١) زينب محمد الجوادي، أثر اتفاقية الجات على الجهاز المصرفي المصري بالتطبيق على بنوك القطاع العام "البنك الأهلي المصري" (رسالة عضوية غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٧)، ص٦٥.

(٢) المرجع السابق ، ص٦٧.

النامية، كما ينبغي أن تأخذ هذه المفاوضات في الاعتبار حاجة الدول الأعضاء – وخاصة البلاد النامية – إلى المرونة في هذا المجال. (مادة (١٥)).

٨- المشتريات الحكومية :

تقضي اتفاقية الجاتس بعدم خضوع المشتريات الحكومية من الخدمات بغرض الاستهلاك الذاتي لقواعد المعاملة الوطنية والنفاذ إلى الأسواق ومعاملة الدولة الأولى بالرعاية، ويتم خلال سنتين من نفاذ اتفاقية المنظمة عقد مفاوضات متعددة الأطراف بشأن المشتريات الحكومية في مجال الخدمات. (مادة (١٣)).

٩- المدفوعات والتحويلات:

المبدأ العام هو التزام الدول الأعضاء بإجراء التحويلات والمدفوعات المستحقة السداد مقابل عمليات جارية تتصل باستيراد الخدمات الواردة في التزاماتها المحددة (مادة (١١)).

ويسمح الاتفاق للدول الأعضاء أن تعترض أو تبقي على قيود أنشطة التجارة في الخدمات التي قامت بتقديم التزامات محددة بشأن تحريرها بما فيها القيود على المدفوعات والتحويلات[1]، وذلك في حالة حدوث صعوبات شديدة في ميزان المدفوعات أو صعوبات في الأوضاع المالية الخارجية أو تهديد بوقوع هذه الصعوبات بشروط أهمها أن تكون هذه القيود مؤقتة ومتمشية مع أحكام صندوق النقد الدولي، وألا تميز بين الأعضاء وألا تتجاوز ما هو ضروري لمعالجة الصعوبات. (مادة (١٢)).

---

(١) البنك المركزي المصري، الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات مع التركيز على الخدمات المالية، (سلسلة أوراق للمناقشة، الورقة الثانية والعشرون، القاهرة: المعهد المصرفي،١٩٩٨)ص٢٤ .

ومن المعروف أن الضغوط على ميزان المدفوعات في الدول الأعضاء التي تمر بمرحلة التنمية الاقتصادية أو التحول الاقتصادي تتطلب استخدام قيود للحفاظ على مستوى من الاحتياطات الدولية لتنفيذ برامج التنمية أو التحول الاقتصادي.

١٠- إجراءات الوقاية الضرورية:

تسمح اتفاقية الجاتس لأي دولة عضو باتخاذ إجراءات وقاية طارئة بسحب أو تعديل التزاماتها المحددة بالتحرير بعد عام واحد فقط من بدء تنفيذها بشرط أن يبرهن العضو لمجلس التجارة في الخدمات أن التعديل أو الانسحاب لا يحتمل انتظار مرور الثلاث سنوات التي يقضي بها الاتفاق في الأحوال العادية. (مادة (١٠)).

١١- الإعلان عن المعلومات السرية:

ليس في اتفاقية الجاتس ما يفرض على أي عضو تقديم معلومات سرية يمكن أن يؤدي الإعلان عنها الإضرار بالمصالح التجارية المشروعة أو بالمصلحة العامة (مادة (٣) مكرر).

١٢- الاستثناءات العامة:

لا تطبق اتفاقية الجاتس على الإجراءات الضرورية لحماية الآداب العامة، الحياة، صحة الإنسان أو الحيوان أو النبات أو للحفاظ على النظام العام أو الإجراءات الضرورية لضمان احترام القوانين أو الأنظمة التي لا تتعارض مع أحكام اتفاقية الجاتس مثل تلك المتعلقة بمنع حالات الغش أو حماية البيانات الشخصية ونشرها وحماية سرية السجلات والحسابات الشخصية، مع مراعاة عدم استخدام ذلك كوسيلة لوضع قيود على التجارة في الخدمات (مادة (١٤)).

١٣- الاستثناءات الأمنية:

لا تطبق اتفاقية الجاتس على المعلومات اللازمة للحفاظ على المصالح الأمنية الأساسية أو المتصلة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة بتوريد خدمات لأغراض عسكرية (مادة (١٤) مكرر).

١٤- الاعتراف:

حيث أجازت الاتفاقية في المادة السابعة للعضو تحقيقاً لهدف التطبيق الكلي أو الجزئي لمقاييسه أو معاييره الخاصة بمنح التراخيص والإجازات أو الشهادات لموردي الخدمات أن يعترف بالتعليم أو الخبرة المكتسبة أو المتطلبات المستوفاة أو بالإجازات والشهادات التي يمنحها بلد آخر، ولكن لا يجوز للعضو أن يمنع الاعتراف بطريقة تجعل منه وسيلة للتمييز بين البلدان عند تطبيق العضو لمقاييسه ومعاييره لمنح التراخيص والإجازات والشهادات لموردي الخدمة أو قيداً على التجارة في الخدمات[1].

٤- الالتزامات المحددة:

تضمنت اتفاقية الجاتس أن يرفق كل عضو فيها بيروتوكول انضمامه إلى الاتفاقية جداول التزاماته المحددة، أي الجداول التي تتضمن أنشطة الخدمات الرئيسية والفرعية التي يلتزم بتحريرها والتي توضح أيضاً القيود الموضوعة في كل نشاط.

١- النفاذ إلى الأسواق:

نصت الاتفاقية في مادتها السادسة عشر فيما يتعلق بالنفاذ إلى الأسواق أن تلتزم الأطراف بالسماح بدخول أسواقها لموردي الخدمات

---

(١) د. محسن هلال، مشروع اتفاقية التجارة الدولية في الخدمات، بحث مقدم إلى مؤتمر التسويق الدولي، الإسكندرية خلال الفترة من ٢٨-٣٠ ديسمبر، ١٩٩٣، الذي عقدته أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (الإسكندرية: المؤتمر، ١٩٩٣)، صـ١٠١.

من الأطراف الأخرى بالشروط التي تم الاتفاق عليها والموضحة في جداول الالتزامات الخاصة بكل دولة على أن تمنح الأطراف المتعاقدة للخدمات الأجنبية ومورديها عند الدخول إلى السوق معاملة تفضيلية لا تقل عن الموضحة في جداولها الخاصة كما يسمح لموردي الخدمات المالية الأجانب بحرية اختيار الأسلوب المفضل لهم في تصدير خدماتهم إلى الدول المستوردة[1]. وفي هذا الإطار فإن المقصود من النفاذ إلى الأسواق الإلغاء التدريجي للقيود الموضوعة على مقدمي الخدمة أو على إجمالي قيمة المعاملات الخدمية أو على إجمالي عدد عمليات الخدمة أو الأفراد المستخدمين. كذلك الإلغاء التدريجي للقيود التي تتناول الكيان القانوني أو المشروعات المشتركة التي تقدم الخدمة، أو أية قيود على رأس المال الأجنبي تتعلق بالمستويات القصوى للمشاركة الأجنبية[2] .

وقد أشارت المادة السادسة عشرة أيضاً إلى أنه في القطاعات التي يقوم بها العضو بتقديم التزامات النفاذ إلى الأسواق هناك إجراءات لا يجوز أن يستبقيها أو يعتمدها سواء في جزء من إقليمه أو في إقليم بأكمله إلا إذا كانت مدرجة في جدوله[3] .

٢- المعاملة الوطنية:

يهدف مبدأ المعاملة الوطنية في اتفاقية الجات إلى إتاحة الفرصة المتساوية بين السلعة الوطنية والأجنبية فور دخولها عبر الحدود، كما لا يجوز فرض رسوم أو ضرائب تميز بين السلعة الوطنية والأجنببة، كما لا

(١) المرجع السابق، ص١٠٤.
(٢) البنك المركزي المصري، العدد الرابع، المجلد الثلاثون، المجلة الاقتصادية، ٩٤-١٩٩٥، ص٩٠.
(٣) حسن حجازي محمد، آثار تحرير التجارة الدولية في الخدمات المالية في إطار اتفاقية جولة أورجواي على البنوك المصرية (رسالة معهد التخطيط القومي، غير منشورة، ١٩٩٥)، ص٢٨.

يجوز وضع قيود أو إجراءات للتفرقة في قنوات التوزيع الداخلي بين الإنتاج المحلي والمستورد، وخلال مفاوضات وضع مشروع اتفاق الخدمات لوحظ صعوبة تطبيق هذا المبدأ كاملاً بنفس مفهوم السلع، ولهذا أقر السماح بالتفرقة بين الخدمة الوطنية والأجنبية بشرط تدوين ذلك في جداول الالتزامات الخاصة بكل عضو (١) .

٣- الالتزامات الإضافية:

وهي التزامات يتفاوض عليها الأعضاء وتتعلق بالإجراءات المتصلة بالخدمات وغير الخاضعة للإدراج في جداول الالتزامات بموجب المادة السادسة عشر (النفاذ إلى الأسواق) والمادة السابعة عشر (المعاملة الوطنية) وكذلك الإجراءات المتصلة بالمؤهلات والمقاييس والترخيص، وتدرج هذه الالتزامات الإضافية في جداول العضو.

ووفقاً للمادة العشرين من الاتفاقية يسجل كل عضو في جدول خاص به الالتزامات المحددة التي يلتزم بها بموجب المادة الثالثة (التزام الشفافية) ويحدد كل جدول(٢).

أ - الأوضاع وحدود وشروط النفاذ إلى الأسواق.

ب- شروط المعاملة الوطنية وأحكامها.

جـ- التعهدات المتصلة بالالتزامات الإضافية.

د- الإطار الزمني للتنفيذ حسب الاقتضاء.

هـ- موعد بدء سريان الالتزامات.

---

(١) د. نادية حمدي صالح، اتفاقية الجات وآثارها على تخطيط وتطوير المنتج بالمصارف المصرية (العدد الثاني والثالث، مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مارس - يوليو ١٩٩٥)، ص٨٤.

(٢) حسن حجازي محمد، مرجع سبق ذكره، ص٣٥-٣٦.

وتعد جداول الارتباطات بحيث يوضح في كل جدول القيود الموضوعة في القطاع المعني وقد تم تقسيم تلك الارتباطات إلى ثلاث درجات كما يلي(١) :

١) الارتباط المطلق: وهو ما يعني فتح أسواق الدولة تماماً وعدم التفرقة في المعاملة ليس فقط فيما بين موردي الخدمة الأجانب ولكن أيضاً بينهم وبين المواطنين.

٢) الارتباط المقيد: وتستند فيه الدولة بالقائمة المحددة في الاتفاقية (المادة (١٦)). بالنسبة للقيود على النفاذ إلى الأسواق، وتحددها الاتفاقية بستة قيود هي:

أ- القيود على عدد موردي الخدمة سواء في شكل فرض حصص محددة لدخول موردين الخدمة الأجانب، أو اشتراط أن تحدد الدولة مدى حاجة السوق المحلي إلى الخدمة.

ب- وضع قيد على القيمة الكلية للخدمة أو الأصول في شكل حصص رقمية أو اختبار الحاجة الاقتصادية.

ج- فرض حد أقصى على حجم العمليات أو كمية الإنتاج سواء في شكل حصص أو اختبار الحاجة الاقتصادية.

د- فرض قيود كمية للعاملين الأجانب في قطاع أو شركة أو فرع عن طريق وضع حصص رقمية أو اختبار الحاجة الاقتصادية.

هـ-قيود تتطلب شكلاً قانونياً معيناً لدخول الأجانب.

---

(١) د. فائقة الرفاعي، الاتفاقية العامة للخدمات المالية وانعكاساتها على الجهاز المصرفي في الدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي، القاهرة، خلال الفترة من ١٣- ١٥ يناير، ١٩٩٦، الذي عقدته كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (القاهرة: المؤتمر١٩٩٦)، ص٦.

و- قيود على مساهمات الأجانب في رأس المال أو حدود قصوى للاستثمار المباشر.

وبحيث تتعهد الدولة بالتحرر من هذه القيود على مراحل بما يتفق وأوضاعها.

٣) عدم الارتباط: وهي الحالة التي ترغب فيها الدولة الدخول في الاتفاقية ولكن أسواقها تكون مغلقة أمام الخدمات. وهنا تتعهد الدولة بفتح أسواقها تدريجياً في المستقبل وفق أوضاعها في إطار المفاوضات اللاحقة [١].

[II]

(١) المرجع السابق، ص٧.

الفصل الثاني

الخدمات المصرفية في ظل اتفاقية " الجاتس"

—

المبحث الأول

تطور قطاع الخدمات

مقدمة:

خضع قطاع الخدمات لتنظيم واسع النطاق في معظم البلدان وإن حدث ذلك فبدرجة أكبر نسبياً في البلدان المتقدمة على نحو يعكس تقدم اقتصاد تلك الدول وترتب ذلك على اختلاف مفهوم الخدمات بالنسبة لكل من الدول المتقدمة والدول النامية، فبينما ترى الأولى أن كل ما هو ليس بسلعة يعتبر خدمة، ترى الثانية أن مفهوم الخدمة ينحصر فقط في المعاملات التي تتطلب انتقال مورد عبر الحدود وانتقال المستهلكين وأيضاً عناصر الإنتاج لتقديم هذه الخدمة(١) .

أولاً: تعريف قطاع الخدمات (٢) :

مر قطاع الخدمات بعدة مراحل على مدى السنوات السابقة، وتم التعبير عنه بعدة مصطلحات منها على سبيل المثال الاصطلاح الذي صاغه فيشر سنة ١٩٣٥، حيث عرف قطاع الخدمات على أنه قطاع ثالث

---

(١) حنان محمد على جلبى ، مرجع سبق ذكره ، ص٦٩.

(٢) أحمد عبد المطلب بدوي، الآثار المستقبلية لتحرير الخدمات على التنمية الاقتصادية في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٥)، ص١٤-٢١.

بالنسبة للقطاعين الأول والثاني وهما قطاع الزراعة وقطاع الصناعة على الترتيب، وكان غرض فيشر هو إيضاح أن هناك مجموعة ثالثة من الأنشطة الاقتصادية بالإضافة إلى الأنشطة الزراعية والصناعية.

كذلك هناك تعريف Green Wald حيث عرف الخدمات بأنها(١) ذلك المكون من الناتج القومي الإجمالي الذي يقيس ناتج المفردات غير المنظورة ولكن هذا التعريف اعتمد على خاصية غير ملموسة، هي أكثر خصائص الخدمات شيوعاً، وتلك الخاصية لا تعتبر كافية ودقيقة للتعريف وهناك أيضاً تعريف Pearce عام ١٩٨١، أن الخدمات هي ما يتم استهلاكه عند نقطة إنتاجها، ولكن هذه الخاصية أيضا لا تنطبق على كثير من الخدمات.

هناك مفهوم آخر حديث لصناعة الخدمات، هو الصناعة التي يتفاعل فيها العمل ورأس المال المادي بإنتاج أنشطة تؤدي إلى إحداث تغيير لمتلقي الخدمة سواء كان مستهلكاً أو منتجاً لسلعة معينة، وهذا التغيير يهدف إلى تحقيق منفعة لذلك المتلقي.

ويمكن القول أن قطاع الخدمات يرتبط بالقطاعات الأخرى (زراعة، صناعة، تجارة) بعلاقة تكاملية حيث يدخل في العمليات الأمامية (الإعلان والتسويق) والعمليات الخلفية التي تسبق عمليات الإنتاج (دراسة الجدوى وتصميم المنتجات) ومرحلة الإنتاج (مراقبة الجودة وعمليات التشغيل).

ومن وجهة نظر صندوق النقد الدولي يمكن تعريف الخدمات بأنها المعاملات الاقتصادية الدولية التي تتم بين المقيمين وغير المقيمين خلال فترة زمنية محددة وهي عادة سنة.

---

(١)Dorothy 1, Riddle. Service - led Growth. The Role of service sector in Development prager (U.S.A, Publishers ,1986),pp.3-6.

تعريف الخدمات كما ورد في الوثيقة الختامية لجولة أورجواي :

يشمل تعبير الخدمات جميع الخدمات في كل القطاعات باستثناء الخدمات التي تورد في إطار ممارسة السلطة الحكومية، ويقصد بها أي خدمة على أساس غير تجاري أو بدون تنافس مع واحد أو أكثر من موردي الخدمات.

تعريف التجارة في الخدمات :

يمكن تعريف التجارة في الخدمات[١] على أنها المعاملات الاقتصادية غير المنظورة والتي تتم بين المقيمين في دولة معينة وغير المقيمين وهناك تصنيفات متعددة للتجارة الدولية في الخدمات، لعل أهمها التصنيف الذي قدمه كل من "ستيرن" و"هوكمان" والذي فرق بين عدة أنواع رئيسية من الخدمات نذكر منها:

١- خدمات لا تحتاج انتقال عارضي وطالبي الخدمات بين الدول مثل خدمات النقل البحري والجوي والبري، فخطوط الطيران يمكن أن تقدم الخدمة الجوية لمواطني أي دولة دون الحاجة إلى تمركز هذه الخطوط في تلك الدولة أو دون الحاجة إلى انتقال طالب الخدمة إلى مقر شركة الطيران.

٢- خدمات تحتاج إلى انتقال طالب الخدمة إلى مكان العارضين مثل خدمات السياحة والتعليم والخدمات الطبية.

٣- خدمات تتطلب انتقال عارض الخدمة إلى مكان طالبيها مثل الخدمات المصرفية، وخدمات التأمين التي تستلزم فتح فرع لها داخل الأسواق الخارجية كي تتمكن من تقديم الخدمة.

٤- الخدمات غير المنفصلة: وهي الخدمات التي تتطلب انتقال كل من المستهلكين والمنتجين. ويتطلب الحصول على هذه الخدمات ضرورة

---

(١) بنك الإسكندرية ، النشرة الاقتصادية، المجلد السادس والعشرون ، ١٩٩٤، ص٦١.

تحرك كل من المستهلك أو المنتج للخدمة إلى الطرف الآخر، حيث يكون كلا البديلين ممكناً نتيجة لعدم اعتماد تقديم الخدمة على موطن المنتج أو المستهلك(١).

تعريف التجارة في الخدمات كما ورد في الوثيقة الختامية لجولة أورجواي(٢):

ويمكن تعريف التجارة في الخدمات على أنها توريد خدمة:

١- من أراضي عضو إلى أراضي عضو آخر.

٢- من أراضي عضو ما إلى مستهلك الخدمة في أراضي عضو آخر.

٣- من خلال التواجد التجاري لمورد الخدم من عضو ما إلى عضو آخر.

٤- من خلال وجود أشخاص طبيعيين من مورد الخدمة لعضو ما إلى أراضي عضو آخر.

ثانيًا: خصائص التجارة الدولية في الخدمات :

تتسم التجارة في الخدمات عموماً بثلاث خصائص أساسية تميزها عن التجارة في السلع وتتمثل في(٣) :

١- أن عمليتي الإنتاج الكثير من الخدمات واستهلاكها يجب أن تتم في نفس الوقت وغالباً في نفس المكان وغالباً أيضاً من خلال توافر حد أدنى من الاتصال المباشر بين منتج الخدمة ومستهلكها، الأمر الذي يوحي بضرورة انتقال المستهلك إلى بلد منتج الخدمة كما يستطيع تلقي الخدمة

---

(١) د. محمد حسن حسني، محددات الميزة النسبية في الخدمات وتجارة مصر الخارجية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع، القاهرة، خلال الفترة من ١٥-١٦ مايو ١٩٩٥، الذي عقدته كلية التجارة الخارجية، جامعة حلوان (القاهرة: المؤتمر، ١٩٩٥)، صـ٢.

(٢) بنك مصر، النشرة الاقتصادية، السنة الواحدة والأربعون، العدد الثاني، ١٩٩٨، صـ٢٥.

(٣) حسن حجازي محمد ، مرجع سبق ذكره ، صـ١٠-١١.

أو ضرورة إجراء جانب ما من جوانب عملية الإنتاج في بلد مستهلك أو انتقال بعض عناصر الإنتاج عبر حدود بلد المنتج والمستهلك وعلى ذلك فإن بعدي المستهلك الدولي وانتقال عناصر الإنتاج ورأس المال والعمل والمعرفة تعد مكونات أساسية من مكونات التجارة الدولية في الخدمات.

٢- أن أنشطة الخدمات تقوم بتنظيمها السلطات الوطنية سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، أي أن هناك تدخلاً في عمل أسواق الخدمات مثل خدمات البنوك والتأمين والمهن الحرة والإذاعة وخدمات المعلومات حيث يخضع عارضو تلك الخدمات لقيود مهمة، وتعد اللوائح من التقاليد الراسخة في قطاعات الخدمات ويتم وضعها لضمان تحقيق الأهداف السياسية المشروعة على نحو مكتمل، وينبغي النظر إلى هذه اللوائح باعتبارها ملاءمة طالما أنها لم يقصد بها أن تكون حمائية.

٣- أما الصفة الثالثة فترتبط ارتباطاً وثيقاً بالصفة الثانية وتتمثل في أن معظم المعوقات الكثيرة في مجال التجارة في الخدمات نابع من اللوائح الحكومية وليس نابعاً من فرض بسيط لعائق تكلفة يمكن قياسه على موردي الخدمات الأجانب، مثل فرض رسوم جمركية على السلع، ولذلك السبب فإن الافتراض القائل بوجوب إزالة القيود في الأجل الطويل والمقابل للتحقيق في مجال التعريفة الجمركية في حالة التجارة في السلع لا يمكن التمسك به في حالة التجارة في الخدمات حيث أن بعض القيود تعد ملاءمة ومرغوباً فيها لتنظيم قطاع الخدمات المعني.

ثالثاً: أهمية قطاع الخدمات[١] :

١- يستطيع قطاع الخدمات توفير مدخلات الإنتاج المادي في قطاعي الزراعة والصناعة وفي المرحلة الخلفية التي تسبق عملية الإنتاج مثال ذلك دراسات الجدوى، البحوث المتعلقة بالسوق، تصميم المنتجات.

---

(١) حنان محمد على جلبى ، مرجع سبق ذكره، ص٧١-٧٢.

٢- في مرحلة الإنتاج بالنسبة للسلع، مثال ذلك مراقبة الجودة وتأجير المعدات.

٣- في مرحلة الإنتاج الموازي بالنسبة لتشغيل الشركات مثال ذلك المحاسبة وإدارة شئون العاملين والشئون القانونية.

٤- في العمليات الأمامية: مثال ذلك الإعلان التسويقي والنقل والتوزيع حيث أصبحت روابط التغذية المرتدة بين الخدمات في مختلفة هذه المراحل بمثابة سبيل يؤدي إلى تحقيق القدرة على المنافسة إذ أنها تضمن قبول المنتجات وزيادة المبيعات.

٥- يلبي قطاع الخدمات حاجات أساسية في شكل مباشر كما هو الحال في التعليم والتدريب أو الرعاية الصحية أو الإسكان.

٦- يلبي حاجات أساسية بشكل غير مباشر كما هو الحال في تقديم فرص للعمالة أو توليد دخول جديدة والتي هي ضرورية لاتساع السوق في القطاع السلعي والإنتاجي.

٧- يقوم بدور اجتماعي يتمثل في تخفيض البطالة والفقر، وما يرتبط بذلك من التأثير على المناخ السياسي والاقتصادي، والذي هو ضرورة ملحة للعملية الاستثمارية.

***

المبحث الثاني
الخدمات المصرفية في الجاتس

أولاً: تقسيم تجارة الخدمات المصرفية وأشكالها:

١- الخدمات المصرفية التي تشملها الاتفاقية:

يشير ملحق الخدمات المالية المرفق باتفاقية تحرير تجارة الخدمات GATS أنه بعد استبعاد الأنشطة التي لا تدخل في مفهوم الخدمات التي يتضمنها إطار الاتفاقية، ومع إقرار أحقية العضو في وضع التنظيمات المحلية التي تكفل تطبيق المعايير والنظم الكفيلة بضمان الملاءمة المصرفية وكفاية رأس المال وآليات العمل المصرفي السليم دون الإخلال بالتزاماته في إطار الاتفاقية.

بالإضافة إلى وضع الضوابط اللازمة لضمان استقرار تماسك النظام المصرفي، مع الحفاظ على سرية الحسابات وأنشطة العملاء أو أية بيانات سرية تمتلكها المؤسسة المصرفية فإن الخدمات المصرفية والمالية التي تشملها الاتفاقية تتلخص فيما يلي(١) :

١- قبول الودائع والأموال بين الأفراد والجهات.

٢- الإقراض بكافة أشكاله، بما فيها القروض الاستهلاكية، والائتمان العقاري والمساهمات وتمويل العمليات التجارية.

٣- التأجير التمويلي.

٤- خدمات المدفوعات والتحويلات، بما فيها بطاقات الائتمان والخصم على الحسابات والشيكات السياحية والشيكات المصرفية.

---

(١) **Alan Gelb and Silvia Sagai , Trade in Banking Services: Issues for Multilateral Negotiations working Paper. W.P.S 381 Washington. D.C. World Bank, March, 1997, P.2**

٥- خطابات الضمان والاعتمادات المستندية.

٦- التجارة لحساب المؤسسة المالية أو للغير في السوق الأولية أو غيرها وذلك في الأدوات التالية:

٦/١- النقد الأجنبي.

٦/٢- المشتقات المصرفية والمالية بأنواعها.

٦/٣- أدوات سعر الفائدة وسعر الصرف مثل المبادلة والاتفاقات الآجلة.

٦/٤- الأوراق المالية القابلة للتحويل.

٦/٥- الأدوات الأخرى القابلة للتفاوض والأصول المالية الأخرى بما في ذلك السبائك.

٧- الاشتراك في الإصدارات لكافة أنواع الأوراق المالية بما في ذلك الترويج والإصدار الخاص كوكيل، وتقديم الخدمات المختلفة بالإصدارات.

٨- أعمال السمسرة في النقد.

٩- إدارة الأموال، مثل إدارة النقدية ومحافظ الأوراق المالية، وخدمات الإيداع وحفظ الأمانات.

١٠- خدمات المقاصة والتسوية للأصول المالية، بما فيها الأوراق المالية والمشتقات والأدوات الأخرى القابلة للتفاوض.

١١- تقديم وإرسال المعلومات المالية وميكنة البيانات المالية وخدمات البرامج الجاهزة المرتبطة بها بواسطة مقدمي الخدمات المالية الأخرى.

١٢- تقديم الاستشارات والوساطة المالية والخدمات المالية المساعدة الأخرى وذلك لكافة الأنشطة سالفة الذكر، وبما يشمل الخدمات المرجعية للمعلومات عن العملاء لأغراض الاقتراض وتحليل الائتمان وإجراء البحوث وتقديم المشورة للاستثمار وإدارة المحافظ للأوراق المالية وكذلك

تقديم الخدمات الاستشارية في مجال التملك وإعادة الهيكلة ووضع الاستراتيجيات للشركات والمؤسسات، ويلاحظ أن الخدمات المصرفية تشمل الخدمات المصرفية التقليدية والمعاملات المصرفية بالأدوات الحديثة وأعمال الأسواق المالية.

ويراعى في تحرير تلك الخدمات المصرفية والمالية المبادئ الأساسية التي تم الاتفاق عليها في اتفاقية التجارة في الخدمات GATS.

٢- تقسيم الخدمات المصرفية:

أ- الخدمات المصرفية بالتجزئة (١) :

وهي تلك الجزء من الخدمات المصرفية الذي يتضمن الخدمات المصرفية للأفراد والشركات الصغيرة، وتتسم الخدمات المصرفية بالتجزئة بثلاث سمات أساسية هي:

- التعامل في عدد كبير من الصفقات بقيم مالية صغيرة.
- تقديم الخدمات من خلال شبكة واسعة من الفروع.
- تغير الطرق التي يتم من خلالها تسويق هذه الخدمات بفعل التكنولوجيا الجديدة.

وتشمل الخدمات المصرفية بالتجزئة: عرض الأدوات الادخارية والوساطة في الأنشطة المرتبطة بالأوراق المالية، وقروض المستهلكين وتمويل الإسكان وخدمات المدفوعات، ومجال واسع من الخدمات الاستشارية، ويعد هذا النوع من الخدمات المصرفية عنصراً رئيسياً في صناعة الخدمات المالية في معظم البلدان ويلعب دوراً أساسياً في تعبئة الموارد المالية، كما أن تلك الخدمات من أكثر الخدمات المالية خضوعاً للوائح والقيود على الأسواق المالية في أعقاب الاتجاه العالمي نحو التحرر وإزالة القيود على

---

(١) د. يسرى مصطفى ، الجاتس والبنوك المصرية (العدد السادس عشر ، مجلة البنوك، ١٩٩٨)، ص١٨.

الأسواق المالية، وظهرت الخدمات المصرفية بالتجزئة كعنصر رئيسي في استراتيجيات توسع كثير من البنوك، وأصبحت المنافسة في منتجات الخدمات المصرفية بالتجزئة قوية سواء في البلدان المتقدمة أو في البلدان النامية ذات الدخل الأعلى نظراً لاجتذاب مدخرات القطاع العائلي المتزايد للكثير من المنافسين على الصعيد المحلي والأجنبي سواء من داخل الجهاز المصرفي أو من خارجه.

ب- الخدمات المصرفية بالجملة:

تعد أسواق الخدمات المصرفية بالجملة من الأسواق شديدة المنافسة حيث تتمتع الشركات بقدر أكبر من المرونة في اختيار عملياتها المصرفية تفوق تلك التي يتمتع بها أفراد القطاع العائلي وكذلك شهدت هذه الأسواق في السنوات الأخيرة طلباً متزايداً على خدمات إدارة الأصول والخصوم والذي أدى تقديمها إلى الكثير من المستحدثات المالية أدت إلى زيادة استخدام الكمبيوتر وتكنولوجيا المعلومات[١] وقد واجهت البنوك في مجال تقديم الخدمات المصرفية بالجملة منافسة من الشركات الكبيرة التي أقامت شركات الإدارة المالية الخاصة بها، كما قامت البنوك في مجال الخدمات المالية للشركات بتقديم مدى واسع من الخدمات المصرفية الاستثمارية، ومثال ذلك إعادة الهيكلة التنظيمية والمالية للشركات والخدمات المرتبطة بعمليات الدمج والاستحواذ وشراء الشركات وتقديم الاستشارات العامة وخدمات المعلومات لإدارة المشروعات كما شهدت البلدان المتقدمة والبلدان النامية اتجاهاً نحو تطوير أسواق لرأس المال المخاطر للمشروعات الصغيرة والمتوسطة الحجم وإنشاء صناديق لرأس المال المخاطر.

---

(١) Group of Negations on Services, Trade in Financial Services, Multilateral Trade Negations: The Uruguay Round MTN. GNSIWI / 68, 1989, P.4

جـ- الخدمات المصرفية المرتبطة بالأوراق المالية:

تشمل هذه الخدمات أنشطة مثل عملية الإصدارات الجديدة من الأوراق المالية، خدمات السمسرة. والتعامل في السندات، إدارة المحافظ المالية، الخدمات المرتبطة بتطوير منتجات مالية، وقد أصبح قطاع الخدمات المرتبطة بالأوراق المالية من أكثر قطاعات الخدمات المالية ديناميكية في السنوات الأخيرة، وذلك نتيجة الاتجاه العام نحو التسنيد لأنشطة الأسواق المالية الناجم عن الآثار المركبة للمستحدثات المالية وزيادة التكامل بين أسواق الأوراق المالية وأسواق النقد الذي برز خلال عقدي السبعينيات والثمانينيات نحو الصيرفة الشاملة حيث يقوم البنك الشامل بعرض مجال كامل من الخدمات المالية مثل بيع بوالص التأمين، وضمان الاكتتاب في الأوراق المالية وتنفيذ صفقات الأوراق المالية لصالح الغير، كما أنه يمتلك أسهماً في المشروعات بما فيها المشروعات غير المالية وغير ذلك من الأنشطة(١).

وقد لجأت العديد من البنوك في السنوات الأخيرة إلى إنشاء إدارات الأوراق المالية الخاصة بها.

د- الخدمات المصرفية ما بين البنوك:

يقصد "بسوق ما بين البنوك" هي تلك السوق التي تتعامل فيها البنوك مع بعضها البعض، وهي جزء مهم في أي نظام مصرفي كفء، فبعض البنوك يكون لديها ودائع تزيد عن حجم الأموال المطلوبة للاقتراض والعكس صحيح، وتقوم سوق ما بين البنوك بعلاج هذه الإختلالات من خلال إتاحة طرق يستطيع من خلالها البنك الذي لديه ودائع كبيرة

---

(١) George J. Benston, Universal Banking in Journal of Economic Perspective. (Vol. (8), No. (3), Summer 1994), P.121.

تحويلها إلى البنوك الأخرى التي لديها طلبات قروض كثيرة، وتشمل سوق الخدمات المصرفية ما بين البنوك على أنشطة مهمة لكفاءة عمل الأنظمة المالية وفعاليتها[1] ، فهي تشمل عمليات الإيداع ومعاملات سوق النقد الأخرى فيما بين البنوك، وخدمات المدفوعات وخدمات السمسرة والتعامل في الأوراق المالية والصرف الأجنبي وعمليات البنية الأساسية التكنولوجية للأسواق المالية مثل: خدمات التسويق والمقاصة خدمات المعلومات، وقد أدى تدويل أنشطة المصارف والتمويل إلى توسيع مجال تقديم خدمات ما بين البنوك توسعاً كبيراً، كما أدى إلى تكثيف جهود التعاون في مجال تطوير الأدوات التي دعمت التفاعل بين النظم المالية الوطنية وقد أدى التدويل أيضاً إلى بذل الجهود من قبل الجهات المسئولة عن التنظيم والإشراف بهدف تطوير وصياغة وتنسيق الظروف التي تحكم مجال تقديم خدمات ما بين البنوك والدخول إليه[2] .

هـ- الأنشطة المالية الدولية :

أدى تسارع عملية تدويل الأنشطة المصرفية المرتبطة بالأوراق المالية إلى نمو سوق الخدمات المالية الدولية نمواً سريعاً، وتشمل الخدمات المالية الدولية أنشطة تقليدية مثل تمويل الصادرات والواردات والتعامل في الصرف الأجنبي، وتشمل أيضاً أنشطة السندات والعملات في الأسواق الأوروبية.

ومنذ أوائل الثمانينات حدث تحول ملحوظ نحو الأنشطة المرتبطة بالأوراق المالية خاصة أنشطة ضمان الاكتتاب في السندات الدولية، وخدمات السمسرة المرتبطة بالمعاملات عبر الحدود في الأوراق المالية

(١)Group of Negations on Services.op.cit,P.5.

(٢)Tim & Hindle ,The Economist Pocket Banker (London: Basil Blackwell and The Economist, 1985), P.156.

المختلفة، كذلك نمت الأنشطة خارج الميزانية بالنسبة لبعض البنوك نمواً كبيراً خصوصاً تلك المتعلقة بالإصدارات الدولية المتعددة لأدوات سوق النقد والتحوط، وقد حدثت هذه التطورات أساساً في الأسواق المالية في البلدان المتقدمة وفي بعض الأسواق الناهضة في البلدان النامية [1].

٣- أشكال تجارة الخدمات المصرفية:

هناك أشكال متعددة للتجارة الدولية في الخدمات المصرفية منها[2]:

الشكل الأول: تقديم الخدمات المالية بواسطة مؤسسة في بلد ما إلى مستهلك الخدمة في بلد آخر، أي تقديم الخدمات المالية عبر الحدود، وهذا الشكل أقرب نسبياً لمفهوم التجارة الواضح.

الشكل الثاني: توريد الخدمات المالية عبر إنشاء شركات تابعة أو فروع أو وكالات بواسطة المؤسسات المالية المقيمة في بلد آخر بخلاف الدول المضيفة ويرتبط هذا الشكل من التجارة بالاستثمار عموماً.

ويعبر هذان الشكلان من التجارة الدولية في الخدمات المالية عن ظاهرة التدويل المصرفي[3]. والذي يتضمن اتجاهين متناميين ومتميزين رغم ارتباطهما ببعضهما البعض، الأول توسيع الأعمال الدولية لبنوك البلد المعني، أي بيع خدماتها إلى غير المقيمين والثاني تأسيس بنوك البلد المعني لفروع أو شركات تابعة في الخارج سواء للتعامل مع المقيمين أو غير المقيمين وتكتسب هذه التفرقة أهمية خاصة في تفسير قيام التجارة في الخدمات المالية ودوافع البنوك لأن تصبح متعددة الجنسيات.

---

(١) Group of Negotiations on Services, op.cit , P.6-7.

(٢) د. نادية حمدي صالح، مرجع سبق ذكره، ص٥٠.

(٣) د. عبلة الجيالي، اتفاقية الجات وآثارها على البنوك والاقتصاد القومي، بحث مقدم إلى مؤتمر إعداد القادة، القاهرة، أبريل، ١٩٩٥، الذي عقده الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (القاهرة: المؤتمر، ١٩٩٥)، ص٦.

وقد زاد من أهمية التجارة الدولية في الخدمات المالية التقدم الملحوظ في مجال تكامل الأسواق المالية العالمية والمصحوبة بتقدم مماثل في مجال عملية تدويل التمويل والذي يرجع إلى عدة أسباب أهمها (١) :

١- تزامن عملية إزالة القيود وإعادة تنظيم الأسواق المالية على المستوى المحلي مع عملية التحرير على المستوى الدولي وما أدى إليه ذلك من زيادة الداخلين المحليين والأجانب إلى تلك الأسواق إلى جانب زيادة صلاحيات المؤسسات المالية في تنفيذ مدى واسع من الأنشطة.

٢- الاتجاه نحو تعدد جنسيات مؤسسات الوساطة المالية.

٣- الحاجة إلى تمويل الإختلالات الكبيرة في المدفوعات المالية.

٤- المستحدثات المالية وتزايد عملية التسنيد للأدوات المالية كمحصلة لتقلبات أسعار الصرف والفائدة.

٥- التقدم السريع في وسائل الاتصال وتكنولوجيا المعلومات والتي سمحت بسرعة انتقال أسعار الأصول عبر الأسواق والدول.

٦- التحرير التدريجي للرقابة على رأس المال وعلى الصرف الأجنبي في البلدان المتقدمة والنامية.

ثانيًا: خصائص الخدمات المصرفية :

١- نظام تقديم الخدمة على درجة عالية من الخصوصية (٢):

تتطلب طبيعة الخدمة المصرفية توافر درجة عالية من السرعة في التعامل والمحافظة على الأسرار المالية للعملاء، وأن هذه الخاصية تفرض على الإدارة المصرفية العليا أن تكون قناة التوزيع مباشرة وقصيرة حيث أن العمليات المصرفية تحتاج لإنجاحها تفاعل شخصي بين العميل والبنك فلا مجال هنا للوسطاء لتوزيع الخدمات.

---

(١) حسن حجازي محمد ، مرجع سبق ذكره، ص٢٣.
(٢) حسين حمادي، التميز في خدمه العملاء (القاهرة: مركز أكسفورد للاستشارات والتدريب الإداري، ١٩٩١)، ص٢٥-٣٠.

٢- التفتت الجغرافي[1] :

ليس هناك حدود جغرافية للمطالب والاحتياجات المصرفية للعملاء فهناك طلب محلي موزع على أماكن جغرافية متفرقة داخل أي بلد، وهناك طلب خارجي يتمثل في الطلب على التحويلات المصرفية بين الدول وبعضها واستخدام بطاقات الائتمان المصرفية خارج حدود الدولة المصدرة للبطاقة، وعلى هذا فإن كافة الخدمات على اختلاف أنواعها يجب تقديمها للعميل حيث يطلبها في أقرب مكان يناسبه مما يجذب العميل على استمرار التعامل مع البنك.

٣- لا يمكن صنع الخدمة مقدماً أو تخزينها:

من المستحيل إنتاج الخدمة وتخزينها في انتظار العميل، حيث تعد الخدمة عند حضور العميل بما يتناسب مع طلبه.

٤- لا يمكن إنتاج عينات من الخدمة المصرفية:

يقوم الموظف بإنتاج وتقديم الخدمة، وهي عبارة عن خبرة ومعايشة فهو لا يستطيع أن ينتج عينات من هذه الخدمة لكي يرسلها إلى المستهلك ويحصل منه على موافقة مسبقة عن جودة هذه الخدمة قبل استعماله لها، فإنه من العسير توفير نموذج موحد يعلنه البنك لكي يرضي كل العملاء.

٥- الخدمة المصرفية تنتج وتستهلك في نفس الوقت وغير قابلة للاستدعاء مرة أخرى:

بمجرد أن تقدم الخدمة للعميل فإنه يستهلكها في اللحظة التي تقدم له وبالتالي فإن العميل لا يستطيع تداول هذه الخدمة مع طرف ثالث كما أن الخدمة المصرفية التي تقدم للعميل لها طبيعة مختلفة من حيث أنها غير قابلة للاستدعاء مرة أخرى بعد تقديمها وبمجرد أن تقدم الخدمة للعميل يستهلكها في التو واللحظة.

---

(١) د. محسن الخضيري، التسويق المصرفي: مدخل متكامل لحل المشكلات البنكية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٩)، ص٢٥.

٦- الخدمة غير قابلة للفحص بعد الإنتاج:

تقديم الخدمة يتم بناء على تفاعل بين الموظف والعميل ولا يمكن بطبيعة الحال إجراء عملية فرز ورقابة على جودة الخدمة بعد الإنتاج، ومن ثم لا يمكن الاستغناء عن الخدمات المعيبة فالاستهلاك قد تم فعلاً، والمسئولية هنا أكبر وأخطر وتتطلب ضمانات الجودة قبل لحظة الإنتاج.

٧- الخدمات المصرفية غير ملموسة[١] :

فالعميل لا يستطيع الحكم على الخدمة دون تطبيقها وتجربتها بنفسه، ولا تكفي المشاهدة أو رأي الغير في الاقتناع بالبنك وتفضيله عن سائر البنوك الأخرى ويحتم ذلك على البنك أن يراعي في كل عملية مصرفية يؤديها لعملائه أن الأساس في تعاملهم هو الفكرة الطيبة التي تكونت لديهم، وأن الحفاظ عليهم يقتضي تقديم الخدمة على الدوام بدرجة عالية من الجودة.

٨- ارتفاع مرونة الطلب:

فمن الملاحظ أن الخدمات المصرفية على تنوعها لا تمثل قيداً على إرادة العملاء، حيث من السهل الاستغناء عن الكثير منها ما لم يشعر العميل بفائدة محققة تنعكس في صورة زيادة أرباحه أو خفض نفقاته.

٩- زيادة قدرة عرض الخدمات المصرفية على خلق الطلب عليها:

نظراً لتأثر وظيفة البنوك بالقيود التي يفرضها البنك المركزي على التوسع الائتماني للحفاظ على الاستقرار النقدي فقد اتجهت البنوك إلى توسيع نطاق مفهوم الوساطة المالية بحيث تعدى المجال التقليدي في قبول الايداعات وإقراضها للغير ليشمل تأدية خدمات مباشرة للعملاء وأصبح العائد من هذه الخدمات للبنوك يمثل جانب مهم من إيراداتها

---

(١) د. فؤاد شاكر، تسويق الخدمات المصرفية (القاهرة: معهد الدراسات المصرفية، ٧٩/٨٠)، ص٨-١١.

وباعتبار أن هذه الخدمات تخاطب احتياجات العملاء فإنه من المقبول إقدامهم عليها بمجرد أن استعدت البنوك لتقديمها.

١٠- العلاقة الوظيفية بين الطلب على الخدمة المصرفية والنشاط الاقتصادي بصفة عامة (١):

يمكن القول بأن الجهاز المصرفي هو المرآة التي ينعكس عليها النشاط الاقتصادي بالقطاعات المختلفة الأخرى المتعاملة معه ويتأثر بما يتحقق في الأنشطة الأخرى من رواج أو كساد فإذا ما ازداد حجم النشاط الاقتصادي تصاعدت بالتالي أعمال البنوك والعكس صحيح.

١١- تصاعد أهمية كفاءة العنصر البشري (٢) :

حيث يساعد كفاءة العنصر البشري على مضاعفة حجم الموارد والاستخدامات في حدود الإمكانيات المتوافرة، وتقوم العلاقة الشخصية بالعميل بدور هام، فالتعرف على العميل ودراسة صفاته وقدراته وملاءمته ومدى مناسبته للحصول على الخدمات المصرفية حيث تعتمد البنوك إلى حد كبير على الاتصالات والعلاقات الشخصية المباشرة بين البنك ممثلا في الشخص القائم بالعمل المصرفي وبين العميل بل أن قناعة العميل واستعداده للتعامل مع البنك واستمرار تعامله معه مستقبلاً يرتبط إلى حد كبير بالانطباع الشخصي الذي حدث لديه من التعامل مع موظفي البنك.

□□□ □□□

(١) سامي أحمد مراد، الإطار البيئي لفعالية بنوك القطاع العام بالتطبيق على بنك القاهرة (رسالة عضوية غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٩)، ص٣٦.

(٢) د. محسن الخضيري، مرجع سبق ذكره، ص٢٣.

الباب الثاني

التسويق المصرفي

ودراسة العملاء والسوق

الفصل الأول
مقدمة في التسويق

—

المبحث الأول
مفهوم التسويق المصرفي وتطوره ومهامه

مقدمة :

يعتقد البعض أن التسويق المصرفي هو مجرد عملية الحصول على عملاء للخدمات المصرفية التي يقدمها البنك، أو يراه البعض على أنه تقديم خدمات البنك للعملاء وإغرائهم وإقناعهم بها . كما قد يرى البعض أن التسويق المصرفي هو تقديم خدمات مصرفية جديدة للسوق، وهناك من ينظر إلى التسويق المصرفي على أنه تلك الإعلانات التي يقوم بها البنك لإغراء العملاء على التعامل معه، وفي الحقيقة من الصعب على أي شخص لم يدرس التسويق أو يعمل في مجالاته وبالذات في البنوك والمؤسسات المالية أن يتفهم الجوانب المتعددة التي يشملها هذا النشاط الحيوي، ولذلك تسود المعتقدات السابقة عن مفهوم التسويق بين المديرين غير الملمين بأبعاد هذا النشاط وينعكس ذلك على التطبيق العملي . والتسويقي المصرفي أعم وأشمل من البيع أو الإعلان أو الترويج أو تقديم خدمات مصرفية جديدة، حيث يشتمل نشاط التسويق على كل هذه الأنشطة الفرعية بالنسبة له وأخرى أيضا، وبالإضافة إلى ذلك فلم يعد البنك مجرد مكان للمحافظة على أموال المودعين من السرقة أو الضياع، كما كان الأمر في قديم الزمان، وإنما تحول إلى كيان اقتصادي متكامل يعمل وفقا لمنظومة معينة، فالبنك عبارة عن نظام يعمل على الحصول على الأموال بتكلفة معينة وتشغيل أو توظيف لهذه الأموال بعائد معين ليحقق

له الربح ويحافظ على مستوى السيولة (لمواجهة احتياجات سحب العملاء من الأرصدة) وكذلك الاحتياطيات سواء الإلزامية أو غيرها.

ولعل اتجاه البنوك إلى الاستثمار في أنشطة تجارية وصناعية وخدمية متنوعة جعلها تدخل أنشطة أو صناعات جديدة غير الأنشطة أو الصناعة المصرفية، ومن ثم فقد تحولت إلى كيانات اقتصادية متكاملة وليست مجرد كيانات مصرفية مالية، وبالتالي فهناك جانب تسويقي للبنك متعلق بالخدمات المالية المصرفية ، وهناك جانب تسويقي آخر يتعلق بالأنشطة الاستثمارية في المجالات الاقتصادية المختلفة الأخرى، الأمر الذي يحتاج إلى استراتيجية تسويقية لكل مجال ومتخصصين لكل مجال، ويحصل البنك على الأموال من المصادر المختلفة في السوق، كما يعمل على تشغيلها أو توظيفها في القنوات المختلفة في السوق، ويقصد بالسوق مجموعة العملاء سواء الحاليين أو المرتقبين لخدمات البنك ممن لديهم الرغبة والقدرة على التعامل .

ويتمثل دور البنك في تقوية جانبين بدرجة مناسبة ومنسقة، الجانب الأول وهو قدرته على جذب الأموال أو الحصول على الأموال من المصادر المختلفة، والثاني هو قدرته على توظيف وتشغيل هذه الأموال، وتعتبر عملية تقوية الجانبين بدرجة مناسبة ومنسقة عندما تتحقق الأرباح المستهدفة ، وتتوافر السيولة المخططة وتتكون الاحتياطيات المالية المحددة.

أولا : مفهوم التسويق المصرفي :

تعددت التعريفات المختلفة للتسويق المصرفي ومن أهم هذه التعريفات ما يلي:

- التسويق المصرفي هو " العملية التي يتم بمقتضاها توجيه خدمات

البنك إلي العميل بكفاءة وملائمة مع تحقيق أقصي ربح للبنك[١]

□ التسويق المصرفي هو " ذلك الجزء من النشاط الإداري الذي يبحث في تدفق وانسياب خدمات البنك إلي مجموعة محددة من العملاء مع تحقيق أرباح[٢] " .

□التسويق المصرفي هو "مجموعة من الأنشطة التي تعمل على تحديد رغبات وحاجات الأفراد المالية وإشباعها عند أفضل مستوى ممكن وذلك من خلال الأداء والتوزيع لمجموعة الخدمات والتي تحقق أعلى مستوى ممكن من الربحية والأمان للبنك[٣] .

□ التسويق المصرفي هو " ابتكار وتطوير أداء الخدمات التي ترضي العميل وتحقق الربح للبنك في الوقت ذاته مع الاهتمام بإنجاز الخدمات المصرفية من البنك للعميل بسهولة ويسر وكفاءة [٤] ".

ويميل الكاتب إلي الاعتقاد بأن التعريف الأخير يعتبر من أكثر تلك التعريفات شمولا وإدراكا لطبيعة النشاط التسويقي وذلك لما يلي :

١ - انه يقوم على أساس الاعتراف بأن العميل يجب أن يكون راضيا وهو في ذلك يتناول القضية الأساسية في العمل المصرفي وهى تدعيم العلاقة المستمرة بين العملاء والبنك بما يدفع البنك دائما إلي البحث والتعرف على ما يرضى احتياجات العملاء .

---

(١) د. ناجي معلا ، أصول التسويق المصرفي (عمان: مطابع الصفوة، ١٩٩٤) ، ص ١٥ .
(٢) د. محسن الخضيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦.
(٣) د. الدسوقي حامد أبوزيد ، إدارة البنوك (القاهرة: مطبعة مركز التعليم المفتوح، ١٩٩٤)، ص ٢٢٠.
(٤) د. محسن الخضيرى ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٦.

٢ – أن التسويق عملية إيجابية تشمل جميع أوجه النشاط بالبنك فالعمل التسويقي الجيد لا يتأتى من تلقاء نفسه بل يبتكر كما أن أداء الخدمة دون المستوي المناسب ومن خلال قنوات التوزيع غير المناسبة يؤثر على الرغبة للعميل للحصول عليها من البنك.

٣ – أن القبول بان التسويق هو ما يرضي العملاء معناه الاعتراف بقطاعات السوق المختلفة التي يتعامل معها البنك فمن المسلم به أن الاحتياجات المالية للأفراد تختلف عن احتياجات المنظمات كما تختلف احتياجات المنظمات المحلية عن احتياجات المنظمات الأجنبية... وهكذا. وهذا الاختلاف لا يمكن تجاهله عند ممارسة أوجه الأنشطة التسويقية المختلفة.

٤ – أن التسويق الناجح يجب أن يسعى إلي تحقيق أرباح والعجز عن ذلك يعني قصور في موارد البنك وبالتالي عدم مقدرته على مواجهة البنوك والمؤسسات المالية المنافسة وعدم مقدرته على التنويع في خدماته على انه يجب ملاحظة أن البنك في سعيه إلي تحقيق الأرباح يجب أن يخدم العميل بعناية ، فالعميل هو مصدر الأرباح وبالتالي فإنه يعتبر قلب عملية التسويق .

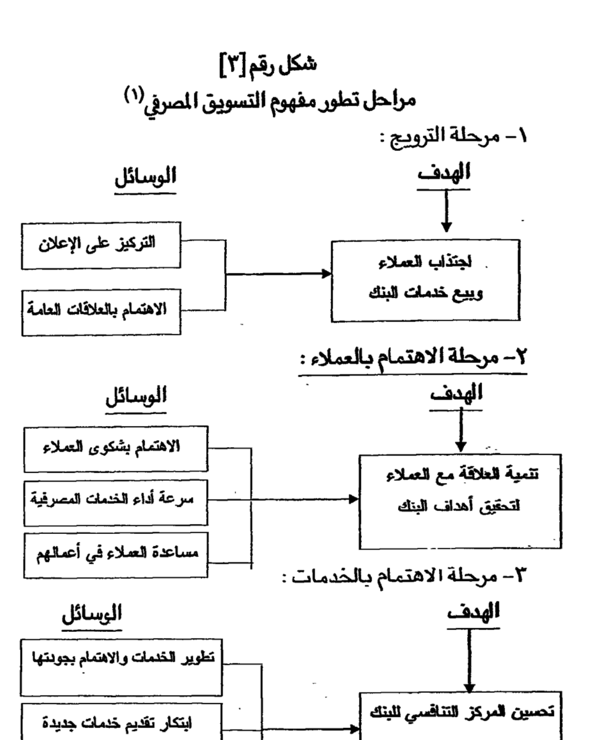
ثانيا : مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي :

يرجع ظهور التسويق المصرفي وبداية الاهتمام به من جانب البنوك إلى أواخر الخمسينيات وبداية الستينيات ، وقد ساعد على ذلك عدة عوامل من أهمها المنافسة التي أصبحت تتعرض لها البنوك سواء من جانب المؤسسات المالية الأخرى أو جانب بعضها البعض .

على أن تغير اتجاهات البنوك نحو وظيفة التسويق وتزايد الاهتمام بتطبيق المفاهيم والأساليب التسويقية الحديثة لم يحدث مرة واحدة فقد مر التسويق المصرفي في تطوره بعدة مراحل وفيما يلي توضيح موجز لها :

شكل رقم [٣]

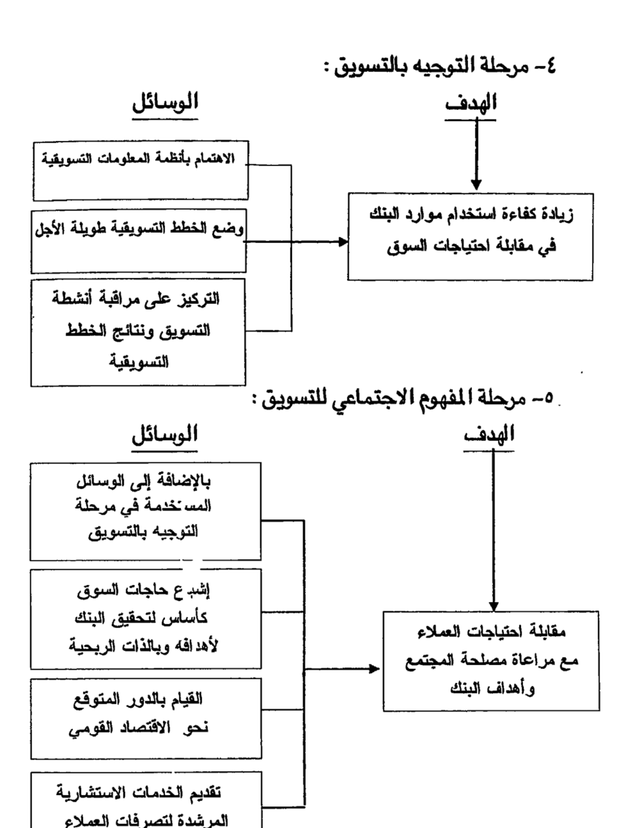
مراحل تطور مفهوم التسويق المصرفي[١]



---

(١) سامي أحمد مراد ، الإطار البيئي لفعالية بنوك القطاع العام ، بالتطبيق على بنك القاهرة، مرجع سبق ذكره ، ص ٦٢.

٤- مرحلة التوجيه بالتسويق :



١- مرحلة الترويج :

سادت في أوائل الستينات بداية اهتمام البنوك بالتسويق وينصرف مفهوم التسويق في هذه المرحلة إلى مفهوم الإعلان والعلاقات العامة معا، فمن ذلك تتحدد الوظيفة الأساسية للتسويق في القيام بالأنشطة الترويجية من إعلان وترويج للخدمات، وذلك بهدف اجتذاب عملاء جدد إلى البنك أو المحافظة أو زيادة حجم العملاء الحاليين(١).

٢- مرحلة الاهتمام بالعملاء :

بدأت هذه المرحلة مع بداية اقتناع البنوك بعدم جدوى النشاط الترويجي ما لم يواكبه تغير مماثل في الكيفية التي يتم بها معاملة البنك لعملائه، وقد ترسخ هذا الاعتقاد بعد تزايد أهمية الاهتمام بالعملاء نتيجة عوامل المنافسة من ناحية وبعد أن بات واضحا للبنوك في ضوء ما تم القيام به من دراسات أن الكيفية التي يتم بها تقديم الخدمة لا تقل أهمية عن الخدمة ذاتها كعامل أساسي في استمرار العملاء في تعاملهم معها من ناحية أخرى، أي العمل على كيفية خلق جو من الصداقة بين البنك وعملائه، وقد أخذ هذا الاتجاه صور منها ما يلي :

أ- تدعيم مفهوم التوجيه بالعملاء لدى العاملين بالبنك وخاصة ذوى الاتصال المباشر بعملاء البنك.

ب- تحديث نظم وأساليب العمل بالبنوك بما يؤدى إلى سرعة أداء الخدمات وتقليل معدلات شكاوى العملاء.

ج- تقديم الخدمات الاستشارية للعملاء ومعاونتهم في اتخاذهم للقرارات المالية بطريقة سليمة.

---

(١) د. عبد العاطى لاشين محمد منسى، إدارة المنشآت المالية (القاهرة: مطابع الدار الهندسية، ٢٠٠٤) ص ٧٨.

د- تحديث أماكن تأدية الخدمات وصالات انتظار العملاء، بما يجعلها أكثر جاذبية وبما يُشعر العميل بأنه موضع ترحيب مستمر.

٣- مرحلة الاهتمام بالخدمات :

بدأت البنوك في سعيها المستمر لمواجهة المنافسة والتغلب عليها بتطوير مفهوم التسويق المصرفي في الاهتمام بالخدمات من خلال تطويرها وتجديدها وابتكارها سواء في نوعية الخدمات التي تقدمها أو الكيفية التي يتم بها تقديم هذه الخدمات، وذلك لتحقيق أكبر إشباع ممكن لحاجات العملاء.

٤- مرحلة التوجيه بالتسويق :

مع تزايد اهتمام البنوك بالتسويق كعامل أساسي في تحقيق الاستقرار والنمو خاصة في ظل الظروف البيئية المتغيرة والتي أصبحت تعمل فيها البنوك وتتسم هذه المرحلة بقيام البنوك بممارسة النشاط التسويق في إطار أنظمة متكاملة للمعلومات وتطويرا أنظمة بحوث التسويق والمعلومات التسويقية وتدعيم أنظمة الاتصالات التسويقية كما بدأت البنوك تهتم بتطوير أنظمة التخطيط وإعداد خطط تسويقية متنوعة، هذا فضلا عن تطوير أنظمة وأساليب الرقابة على مدى تحقيق البنك لأهدافه بالكيفية المطلوبة.

٥- مرحلة المفهوم الاجتماعي للتسويق :

وفى هذه المرحلة يقوم مفهوم التسويق على ضرورة أخذ المصلحة العامة للمجتمع ككل في الاعتبار إلى جانب اخذ مصلحة العميل الفرد أو المنظمة ، ويرجع ذلك أن تحقيق البنك لأهدافه أصبح يعتمد على قدرته على الموازنة بين تحقيق أهداف عملائه من ناحية وتحقيق أهداف الصالح العام للمجتمع من ناحية أخرى .

وينعكس تطبيق البنوك لمفهوم الاجتماعي للتسويق على عدة نواحي أهمها ما يلي :

أ- تأكيد أهمية تمويل مشروعات الأعمال وتوجيه الاستثمارات إلى المجالات التي تساهم بدرجة أكبر من غيرها في تحسين جودة أو نوعية الحياة وتحقيق أكبر إشباع ممكن لرغبات أكبر عدد ممكن من الأفراد .

ب- تأكيد أهمية معاونة العملاء على اتخاذهم لقراراتهم المالية على أسس سليمة وتوجيههم إلى المجالات التى يؤدى الاستثمار فيها إلى تحقيق مصالحهم فضلا على تحقيق مصالح المجتمع.

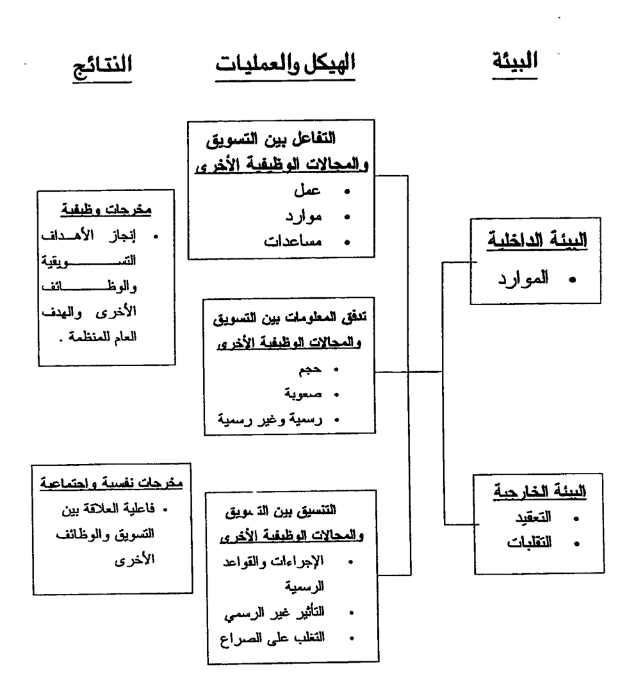
ج- تأكيد أهمية تحقيق البنك لأهداف عملائه كعامل أساسى في تحقيق البنك لأهدافه وذلك من خلال إعداد أنظمته واستحداث أساليب متطورة لتقييم درجة رضا العملاء عما يقدمه البنك من خدمات .

ثالثا : دور التسويق المصرفي في تحقيق أهداف البنك :

تبدأ وظيفة أي منظمة بالتسويق وبدونها يتم إنتاج خدمات لا يطلبها السوق بما يؤدى إلى فشل تسويقي قد يؤدى إلى انهيار المنظمة، وتبدأ الوظيفة التسويقية بدورها بتحليل البيئة بما يشتمل عليه من عناصر عامة تشغيلية وداخلية يتم من خلال هذا التحليل تحديد الفرص والتهديدات من البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية ثم وضع أهداف استراتيجية مناسبة وقابلة للتحقيق ثم وضع الخطط الاستراتيجية لتحقيق الأهداف التي تم التوصل إليها ثم الرقابة عليها .

وكما أوضح "روكرت ودكر" أن تفاعل الوظيفة التسويقية مع الوظائف الأخرى في المنظمة له علاقة بنجاح أو فشل الوظائف الأخرى في ضوء المتغيرات البيئية وهذا ما يوضحه الشكل التالي :

شكل رقم [٤]
دور التسويق المصرفي في البنك



يتضح من الشكل السابق أن الإطار الذي تتفاعل فيه وظيفة التسويق المصرفي مع الوظائف الأخرى في البنك ينقسم إلى ثلاث جوانب هي :

١- **البيئة** : هذا الجانب يصف البيئة التي تعمل فيها وظيفة التسويق وتتفاعل مع الوظائف الأخرى في البنك وتنقسم إلى :

أ- **بيئة داخلية** : حيث تعتبر الموارد هي العنصر الحاكم والمؤثر على درجة التفاعل بين التسويق والوظائف الأخرى، وذلك لأن وظيفة التسويق تعتمد على الوظائف الأخرى في الحصول على الأموال والمعلومات اللازمين لأداء الوظيفة التسويقية .

ب- **بيئة خارجية** : تتمثل في درجة التعقد والتقلبات الناتجة عن سلوك المنافسين والعملاء والتشريعات الحكومية هذا الاضطراب يتطلب زيادة درجة مرونة الوظيفة التسويقية في التعامل مع هذه التقلبات .

٢- **الهيكل والعمليات** : هذا الجانب يعبر عن التفاعل بين أفراد التسويق والأفراد في الوظائف الأخرى حيث أن هذا التفاعل يشتمل تبادل موارد العمل والمساعدات الفنية ومثل هذا التفاعل يتطلب حجم معين من الاتصالات لتدفق المعلومات سواء بشكل رسمي أو غير رسمي كما يتطلب مقدار من التنسيق من خلال قواعد تنظيم العمل والتغلب على الصراع الناتج من فشل تأثيرات الإجراءات الرسمية وغير الرسمية .

٣- **النتيجة**: وينقسم هذا العنصر بدوره إلى:

أ- **المخرجات الوظيفية** : وتشمل درجة إنجاز الأهداف التسويقية وبقية الأهداف الوظيفية الأخرى والهدف العام للبنك .

ب- **المخرجات النفسية والاجتماعية** : وتعبر عن مدى فاعلية العلاقة بين أفراد التسويق والأطراف الأخرى في المجالات الوظيفية الأخرى .

إن الخطة الاستراتيجية هي عملية تحليل مستمر للبيئة المحيطة بما تحويه من أسواق حالية أو مرتقبة ومنتجات المنافسين الحاليين

والمرتقبين والتوظيف السليم لموارد البنك في ضوء الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للوصول إلى الأهداف الواقعية بأفضل طريقة . وخلاصة ما سبق أن الاستراتيجية التسويقية هي أداة للوصول إلى أهداف البنك المخططة .



رابعا : مهام إدارة التسويق المصرفي :

١- التعرف على رغبات العملاء واحتياجاتهم المالية

٢- تنمية الخدمات المصرفية بشكل مناسب لمقابلة احتياجات العملاء .

٣- التسعير : تحديد سعر وتكلفة المنتجات والخدمات المتطورة.

٤- الإعلان والترويج عن الخدمات المصرفية للعملاء الحاليين والمرتقبين.

٥- التوزيع : إقامة قنوات وشبكة مناسبة من فروع البنك لتقديم الخدمات المصرفية .

٦- بحوث التسويق: للتنبؤ وقياس ودراسة الموقف التسويقي واحتياجات السوق الحالية والمستقبلية.

شكل رقم [٥]

مهام إدارة التسويق المصرفي

فالعمل التسويقي في البنك يبدأ بوظيفة بحوث التسويق التي من خلالها يتم تجميع البيانات والمعلومات الأساسية وبصفة خاصة عن العملاء الحاليين والمرتقبين للبنك للتعرف على الخصائص والمواصفات الخاصة بهؤلاء العملاء واحتياجاتهم ورغباتهم ودوافعهم وعاداتهم المصرفية وكيفية إشباع وتطوير هذه الرغبات والعادات من خلال مزيج مصرفي متكامل يتناول الأنشطة التالية[1] :

١- تطوير الخدمات المصرفية بحيث تصبح أكثر إشباعا لرغبة واحتياجات العميل ومناسبة لقدراته .

٢- تسعير الخدمات المصرفية لتصبح أكثر ملائمة لقدرة العميل وبحيث يستطيع أن يتحملها بل ويرحب بهذا ويقتنع به .

٣- الإعلان والترويج عن الخدمات المصرفية وإعلام العميل الحالي والمرتقب بها، ويتضمن هذا تزويد العميل بكم مناسب من المعلومات عن الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك وخصائصها وكيفية الاستفادة منها وأي الفروع التي تقدمها وطريقة الاتصال بهذه الفروع.

٤- تحديد قنوات توزيع الخدمات المصرفية بحيث تكون أقرب ما يكون من العميل ولا تحمله عبء أو جهد في سبيل الحصول عليها أو الاستفادة من الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك .

وإدارة التسويق بالبنك في كل ما تقدم تقوم بمراقبة ومتابعة المعلومات المرتدة من السوق المصرفي، و معرفة وقياس الانطباع الأولى والمتوالي للعميل عن مزيج الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك ومدى تقبله لها ومدى رضائه عنها وأوجه القصور والضعف وملاحظاته السلبية عنها لعلاجها ، وكذا أوجه القوة والملاحظات الإيجابية للاستفادة منها في ترويج الخدمات المصرفية والإعلان عنها .

---

(١) د. عبد المطلب عبد الحميد، البنوك الشاملة: عملياتها وإدارتها (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣)، ص ١٩٩-٢٠٠.

أي أن العمل المصرفي عمل متكامل متعدد الأبعاد يمثل التسويق فيه وظيفة أساسية لا غنى عنها في عالم اليوم شديد التغير.

*** ***

المبحث الثاني
البيئة التسويقية للبنك

مقدمة :

تشمل البيئة التسويقية للبنك كافة العوامل البيئية التي يمكن التحكم فيها والتي تستخدم بواسطة البنك والمسئولين عن التسويق فيه لتحقيق الأهداف المحددة مسبقا. وكذلك العوامل والمتغيرات التي يصعب التحكم فيها والمؤثرة على قدرة البنك على الوصول إلى الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها ، ويتوقف نجاح البنك في جهوده التسويقية ليس فقط على كيفية إدارته لعناصر المزيج التسويقي (المتغيرات التي يمكن التحكم فيها) بل يتوقف هذا النجاح كذلك على الاتجاهات والتطورات الجارية في البيئة المحيطة، وتشير المتغيرات التي يمكن التحكم فيها إلى مجموعة من العناصر التي تكون استراتيجية البنك والتي تم تحديدها بواسطة الإدارة والمسئولين عن التسويق ، فالإدارة العليا في البنك تقرر نوع النشاط والأهداف العامة للبنك ، ودور التسويق وغيره من الوظائف .

ومن جهة أخرى يحدد السوق المستهدف للبنك والمزيج التسويقي المناسب لهذا السوق المستهدف بما يشمله ذلك من تحديد المنتجات (الخدمات المصرفية) الأسعار، أساليب الترويج، وأساليب التوزيع.

وتشير العوامل والمتغيرات البيئية التي يصعب التحكم فيها إلى مجموعة العناصر المؤثرة على الاستراتيجية الكلية للبنك والتي لا يمكن تحديدها أو التحكم فيها بواسطة إدارة البنك أو المسئولين عن التسويق به، ومن بين أهم هذه المتغيرات: العملاء، والمنافسون، والحكومة، والاقتصاد، والتكنولوجيا، والاعتبارات السياسية والقانونية.

ويتحدد مستوى نجاح البنك بناء على التفاعل بين هاتين المجموعتين من العوامل البيئية ، وبالتالي ينبغي على إدارة البنك عند تنفيذ استراتيجية التسويق الحصول على معلومات عن البيئة وأن تتواءم الاستراتيجية مع الظروف والمتغيرات البيئية، ويبدو ذلك واضحا في حقيقة أن البيئة التسويقية هي المكان الذي يبدأ منه البنك في البحث عن الفرص التسويقية والتكيف مع التهديدات.

أولا : البيئة الداخلية :

هي الإطار العام للبنك، وهي تتصل باحتياجات ورغبات ومتطلبات العاملين، وكذا احتياجات ورغبات المتعاملين ورغبات العملاء وتوقعاتهم المستقبلية، ويمكن تقسيمها إلى :

أ- النظام المادي للبنك :

ويتمثل ذلك النظام في عمليات التشغيل والمعاملة التي يتم من خلالها تحويل مدخلات البنك إلى مخرجات مستهدفة بالمواصفات البنكية المحددة ويمثل هذا النظام القلب الفني للبنك المسئول عن كافة الأعمال التنفيذية، ويمكن تميز أربعة إدارات أساسية تكون النظام المادي للبنك هي :

١- **الإدارة المالية:** وهى نظام معلومات محاسبية متكاملة للبنك ، وهى الإدارة المسئولة عن إدارة الأموال والتدفقات النقدية الداخلة وتوظيفها (التدفقات النقدية الخارجية).

وهى العقل المفكر للنظام الداخلي في البنك حيث تقوم بمجموعة متكاملة من الوظائف تدور في إطار توازن حركي مرن بين الموارد والتكاليف الخاصة بإدارة الأموال من ناحية ، وبين توظيف الموارد المالية النقدية المتاحة لدى البنك من ناحية أخرى، وبما فيها من إدارة المخاطر،

وإعداد الموازنة التخطيطية لإدارة الأموال، وحسابات التكاليف والمراجعة والرقابة المالية.. الخ ، وتقع على الإدارة المالية مهمة تدبير وتكوين احتياطيات البنك ومخصصاته المالية والنقدية والتي يجب أن تتصف بالكفاية والوفرة، وتحديد طبيعة المخاطر التي يواجهها النشاط ومن ثم تخطيط حركة الأموال داخل البنك وبالشكل الذي يضمن للبنك :

أ- السيولة المناسبة .

ب- متابعة حقوق البنك طرف الغير.

ج- تحقيق التوظيف السريع والفعال لأي فوائض مالية، مع تحقيق التوازن التوظيفى والتناسب التشغيلي سواء الزمني أو النوعي .

وكذلك تقوم الإدارة المالية بتوفير فرصة الإنذار المبكر ضد أي مخاطر تمويلية ونقدية قد يتعرض لها البنك، وهى عملية تحتاج إلى دراسة شاملة ومتكاملة للتدفقات النقدية الداخلة والخارجة وفقا لتلك الدراسة المتعمقة ، فتقوم الإدارة المالية بالبنك بعملية تخطيط وتوجيه أموال البنك وتحديد معدلات الاستثمار والتوظيف ومجالات كل منها، وفى هذا تقوم الإدارة المالية في البنك بعدة أنشطة أهمها :

١- دراسة المتغيرات المؤثرة لكل التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة.

٢- تحديد العلاقات التناسبيَّة والتشغيلية المستقبلية بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة.

٣- تحديد وتحليل الجزء الثابت من الرصيد النقدي.

٤- تحديد نسبة السيولة المتعين الاحتفاظ بها وإدارة هذه السيولة وفقا للاحتياجات الخاصة بالبنك ودرء كافة المخاطر النقدية التي يتعرض لها.

٢- إدارة العمليات :

تعد مسئولة عن تخطيط وتنظيم العمليات المصرفية المختلفة وتقديمها للعميل ومراقبة مراحل تقديم الخدمات والحصول على أراء العملاء ومدى رضائهم عن التعامل مع البنك ومدى مناسبة مزيج الخدمات الذي يقدمه البنك لإشباع رغبات واحتياجات العملاء وما يمكن أن يقدمه من خدمات مصرفية إضافية لتحقيق هذا الإشباع.

٣- إدارة التنظيم والأفراد :

وهي المسئولة عن الأداء الحيوى للعاملين في البنك وما يتصل بتفعيل ملكاتهم ومواهبهم واسقرارهم الوظيفي :

أي تقوم بتوصيف كامل لجميع الوظائف التي تمارس في البنك وتحديد واحتياجات ومهام كل وظيفة والشروط والخصائص والمؤهلات والخبرات التي يتعين توافرها في الموظف الذي يمارسها وتحديد المسارات الوظيفية لكافة العاملين وإكسابهم الخبرات والمهارات والمعلومات اللازمة لكل وظيفة سيقومون بشغلها .

وتختص هذه الإدارة بدراسة النظم الإدارية والتنظيمية وتطوير الأداء في البنك وتطوير هيكله التنظيمي بما يتناسب مع ضرورة تيسير تدفق العمل والأوامر الإدارية والرقابة على الأداء، وفي الوقت نفسه تختص هذه الإدارة بعمليات (اختبار – تدريب – تعيين وترقية الأفراد– وتنمية مهارتهم وقدراتهم- وتحديد الأجور ونظم الحوافز).

٤- إدارة التسويق :

إن إدارة التسويق هي المحرك الفعلي للعمليات المصرفية ويمكن توضيح اختصاصاتها الرئيسية فيما يلي :

- دراسة سلوك العملاء واتجاهاتهم وتصنيفهم .

- إدارة الفروع واختيار مواقعها وتوزيع الخدمات المصرفية .
- الإعلان والترويج عن الخدمات المصرفية .
- دراسة وتنمية وتطير الخدمات المصرفية واختيار الخدمات المصرفية الجديدة .
- تسعير الخدمات المصرفية .
- المساهمة في إعداد وتعريف الاستراتيجية المصرفية وإدارة ومتابعة البرامج التسويقية .
- القيام ببحوث السوق .
- صياغة الفرص التسويقية .

وتبعا لما تقدم فإن دراسة التسويق في البنك تتضمن مجموعة من الأنشطة المختلفة التي تعمل على موازنة النشاط المصرفي في البنك وإيجاد المزيج التسويقي الناجح الذي يحقق رغبات العملاء ويزيد من حصة البنك السوقية ويحقق مزايا للبنك في مواجهة المنافسة بين البنوك الأخرى.

ب- نظام إدارة البنك :

هو ذلك النظام المسئول عن السيطرة والتحكم وتوجيه النظام المادي بالبنك من خلال إصدار سلسلة من القرارات والتوجيهات التي تستهدف تقرير قدرات البنك كنظام كلي في تحقيق أهدافه ومن ثم بقاؤه واستمراره في البيئة المحيطة .

ج - نظام المعلومات بالبنك(1) :

هو ذلك النظام الذي يغذى إدارة البنك بالمعلومات والتي تساعد على اتخاذ القرارات التي تسمح بتوجيه سلوك البنك لأن مجرد التعامل مع البيانات الخام والتي تعبر عن الأحداث لحظة وقوعها لا يعكس الرؤيا التي

---

(1) د. ثابت عبد الرحمن إدريس، نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٢)، ص١٢٣.

تحتاج إليها إدارة البنك بل أن تعامل إدارة البنك مع البيانات الخام غير ممكن عمليا لتعدد مصادرها وتفاوت توقيتات الأحداث ومن ثم يتولى هذا النظام تجميع البيانات من مصادرها وتخزينها ومعالجتها وعرضها وتوزيعها على الإدارات والأقسام المستفيدة منها .

ثانيا : البيئة الخارجية :

هي كافة القوي الموجودة في المحيط الخارجي الذي يزاول فيه البنك أعماله وتؤثر على بناء وتطوير علاقات تبادل ناجحة مع جمهور عملائه .

ومما لا شك فيه أن السلوك العام الذي ينتهجه البنك في محيطة الخارجي يعكس فهم وتصور الإدارة فيه للعوامل البيئية المحيطة والتفاعلات بين هذه العوامل بل أن قدرة البنك على البقاء والاستمرار في دنيا الأعمال يكمن في قدرته على التفاعل الإيجابي مع البيئة والرد على ما تفرزه من معطيات ، من خلال توظيف موارده المتاحة وتكيفها للأوضاع البيئية السائدة .

ومما لا شك فيه أن عوامل البيئة الخارجية تؤثر على البنك من خلال ما تصيغة من فرص وما تفرضه من تهديدات ولهذا فإن على البنك أن يراقب حركة هذه العوامل واتجاهاتها حتى يرد على ما يفرزه تفاعل هذه العوامل من أثار.

وهكذا فعندما تكون البيئة مشجعة وإمكانيات العمل فيها متاحة ومتوافرة ، فإن ذلك يساعد البنك على أداء عملياته ويدعم من فرص نموه وتطوره .

إن قدرة البنك على إيجاد الصيغة المناسبة التي يوظف من خلالها موارده وإمكانياته، تحدد إلي مدى بعيد فرص نجاحه وتقدمه[١] .

---

(١) د.السيد عبده ناجى، تسويق الخدمات المصرفية: الأسس والتطبيق العملي في البنوك (بيروت: اتحاد المصارف العربية،٢٠٠٣)،ص٤٨.

ويجب ألا تفهم العلاقة بين البنك وبيئته على أنها ذات اتجاه واحد تكون فيها البيئة هي وحدها المبادرة في عمليات التأثير بل أن هذه العلاقة هي ذات طبيعة تبادلية ، يلعب فيها كل من البنك والبيئة دورا في التأثير. وفي إطار ذلك، ينظر إلي البنك على أنه نظام مفتوح يؤثر في البيئة المحيطة ويتأثر بها .

ويتحدد مدى التأثير الذي يحدثه البنك بمدى قدرته على المواجهة والتصدي للأوضاع التي تفرزها العوامل البيئية والتفاعلات فيما بينها(١).

وهناك مجموعة من المتغيرات البيئية الخارجية التي تعمل في ظلها البنوك ولا يمكن أن تنفصل أو تنعزل عنها كما لا تستطيع أن تبتعد عن تأثيرها بل تتعامل معها حيث تؤثر عليها وتتأثر بها .

فهناك عناصر البيئة الخارجية ذات التأثير الخاص على نشاط البنوك وتتمثل في العملاء سواء الحاليين أم المرتقبين والمنافسون من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى .

وهناك عناصر البيئة الخارجية ذات التأثير العام على نشاط البنوك وتتمثل في ظروف السوق (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والجغرافية) والقوانين وأجهزة الرقابة والإشراف(٢).

وسنتناول عناصر البيئة الخارجية بالتفصيل فيما يلي :

١- العملاء :

إن العميل هو أهم شخص في نظر البنك وأنه يأتي إلي البنك مختارا لإشباع رغبة معينة ويجب أن يسعى البنك إليه وينمي رغباته في التعامل المصرفي ذلك لأن رغبات وأفكار ومعتقدات العملاء متباينة وهناك

---

(١) المرجع السابق ، ص ١٢٨ - ١٢٩ .

(٢) د. حسن أحمد غلاب ، المحاسبة في البنوك التجارية (القاهرة : المطبعة الإسلامية الحديثة ، ١٩٩٦) ، ص ٢٧ .

اختلاف بين فئات العملاء فيما يتعلق بالخدمات المصرفية التي يستخدمونها، ووقت الاستفادة منها، وطريقة الاستفادة من هذه الخدمات. وبالطبع فإن هناك عدد كبير من العوامل التي تؤثر على سلوك هؤلاء العملاء وعلى تعاملهم مع البنك، وبعض هذه العوامل اقتصادي، يتعلق بثروة العميل ودخله، وبعضها بيئي وشخصي يتعلق بالعادات والتقاليد والظروف النفسية الخاصة بالعميل وأهمية دراسة سلوك العميل ومعرفة العوامل التي تكمن وراء هذا السلوك. ذلك أنه لفهم التحليل بشكل كامل، يجب أن ندرس سلوك العميل وتصرفاته الشخصية، خاصة وان العوامل الشخصية للعميل تمثل ركيزة هامة لمعرفة سلوك العميل في المستقبل تجاه الخدمة المصرفية التي يحصل عليها من البنك. وعلى هذا فإنه من الأهمية بمكان أن ندرس الخصائص الشخصية كعملية هامة ورئيسية لفهم العملاء.

وبصفة عامة يمكن تقسيم العوامل التي تؤثر في سلوك العملاء إلي مجموعتين أساسيتين هما:

أ - مجموعة العوامل الخارجية :

وهى العوامل البيئية التي ينتمي إليها الفرد وتحيط به ويمكن تصنيفها إلى مجموعتين أساسيتين هما :

١ - عوامل بيئية محيطة بالفرد :

تشمل تلك العوامل بصفة أساسية نظام الأسرة، العمل الوظيفي، فئة العمر التي يمر بها، الطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها، التوزيع الجغرافي لإقامته ... الخ .

٢ - عوامل بيئية يرغب في الانتماء إليها :

وتشمل تلك المجموعة كافة التفصيلات البيئية التي يرغب الفرد في الوصول إليها أو تحقيقها من خلال المجموعات البيئية والمالية التي يحلم بها والتي يرغب في الوصول إليها أو الانتماء إليها .

ب- مجموعة العوامل الداخلية :

وتشمل تلك العوامل كافة المجموعات التي تنشأ من داخل الفرد ذاته والتي يمكن أن تشكل عوامل مؤثرة عليه كمستهلك للخدمة المصرفية ، وتشمل هذه المجموعات (الدوافع ، الإدراك ، السلوك) وهى كلها عوامل تختلف من فرد إلي أخر وتبعا لاختلاف الخلفية الثقافية لكل فرد ونضوجه وتعليمه ووظيفته ... الخ .

ومن الضروري على إدارة البنك توصيف وتحليل وفهم سلوك العملاء الحاليين والمرتقبين للتعرف على رغباتهم من الخدمات المصرفية الحالية أو تلك التي يزمع البنك إدخالها للسوق المصرفي مستقبلا ، والعمل على إشباع هذه الرغبات لأقصي كفاية ممكنة وعن طريق هذا الإشباع يستطيع البنك أن يحقق أهدافه .

إن إشعار العملاء باحترام البنك لهم ولرغباتهم وبصداقة البنك وتفهمه لمشاكلهم أمر ضروري لدعم العلاقة مع العملاء ويعتبر جذب تأييد العملاء نحو أهمية الخدمات التي يقدمها البنك من أهم الأسس التي يستند عليها البنك في استمرار نشاطه(١).

٢- المنافسين(٢) :

هناك نوعان من المنافسين للبنك هما :

أ - المنافسين المباشرين :

تتمثل في البنوك التجارية والإسلامية والمتخصصة والاستثمارية والمؤسسات المالية والادخارية الأخرى في المجتمع ومجالات المنافسة هنا هي خدمات الإيداع والائتمان والخدمات الأخرى .

---

(١) إمام حسين إمام ، المصارف ، مرجع سبق ذكره ، ص ٨٩ - ٩٠.

(٢) Kotler, Philip, Marketing management : Analysis, Planning, Implementation, and control Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1992), P P.215 - 217 .

وقد زاد عدد البنوك في الفترة الأخيرة الأمر الذي أدى إلي اشتداد درجة المنافسة في السوق المصرفي فالجميع يعلنون عند إدخال خدمات مصرفية جديدة، وكل منهم أيضا يعلن اهتمامه بالعميل وتوفيره لحسن المعاملة ولروح الصداقة والود ، إلي الدرجة التي أصبح فيها الجميع متشابهون فيما يقدمونه من خدمات مصرفية تقريبا .

ب - المنافسين غير المباشرين :

وهى التي تقدم من مؤسسات غير مصرفية ولكنها تتعامل في المال وقد ظهرت هذه المنافسة بشكل كبير من شركات البيع بالتقسيط والتي تمنح ائتمانا للعملاء وشركات التأمين التي تدير مصادر السيولة والائتمان الخاصة بها .

وقد اشتدت المنافسة في السوق المصرفي في الآونة الأخيرة بدرجة كبيرة لذلك يجب على البنك دراسة ومعرفة هؤلاء المنافسين من خلال ما يلي[1]:

- أهم المنافسين الأساسيين .
- نصيبهم من السوق والهامش الخاص بهم .
- نوع المنتج أو الخدمة المنافسة وبوائدها .
- حجم وقدرات المنافسين التسويقية الحالية والمستقبلية .
- العوامل التي تؤثر على نجاح أو فشل المنافسين .

٣- القوانين والتعليمات الحكومية والأجهزة الرقابية :

إن أي بنك يعمل في إطار مجموعة من القوانين والتشريعات واللوائح المنظمة لعمله والتي لا يجب مخالفتها .

---

(١) عبد الكريم محمد عبد الحميد ، محاضرات عن تسويق الخدمات المصرفية (القاهرة: المعهد المصرفي، ١٩٩١)،ص٦.

ويخضع البنك لرقابة مجموعة من الهيئات أهمها البنك المركزي حيث يمارس عددا من الأساليب التي تمكنه من إجراء رقابة فعالة على الائتمان من ناحية وعلى وحدات الجهاز المصرفي من جهة أخرى.

وفيما يتصل بالائتمان هناك أسلوبان للرقابة عليه أسلوب كمي وأخر كيفي ويتمثل الأسلوب الكمي في الوسائل التي يتحكم بها البنك المركزي في كمية الائتمان الذي تمنحه البنوك التجارية أما الرقابة الكيفية تتم بتوجيه البنوك نحو توظيف أموالها في أنواع معينة.

وفيما يتعلق بالرقابة على وحدات الجهاز المصرفي يتم ذلك من خلال فحص التقارير والبيانات والإحصائيات التي توافيه بها وحدات الجهاز المصرفي كذلك هناك رقابة ميدانية يجريها البنك المركزي عن طريق إيفاد مندوبين للتفتيش على البنوك بهدف التأكد من صحة السياسات التوظيفية التي يتبعها البنك من الوجهة المصرفية الفنية وفي سبيل هذا فإن من حق مندوب البنك المركزي أن يطلع على كافة دفاتر وسجلات البنك التجاري وله أن يطلب أي بيانات أو إيضاحات يراها ضرورية لتحقيق الرقابة الميدانية(١).

٤- طبيعة السوق (٢):

إن عمل البنك شديد الارتباط بالسوق حيث يمثل السوق مصدرا لأموال البنك كما يعتبر أيضا المجال الرئيسي لاستخدام واستثمار موارد البنك.

---

(١) د. طلعت اسعد عبد الحميد ،إدارة البنوك : مدخل تطبيقي (القاهرة: مكتبة عين شمس،١٩٨٩) ، ص ١٤.

(٢) Marsh, J. R., Managing Financial Services Marketing (London : Pitman publishing, 1992), pp. 51 - 57.

إن دراسة وتحليل طبيعة السوق والتعرف على جوانبه الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية يوضح الفرص والمشاكل ونقاط القوة والضعف المتاحة للبنك وهو أساسا هاما لتكوين أهداف البنك وتحديد استراتيجيته ويتم تحليل ودراسة السوق لتحديد ما سيكون عليه في المستقبل لمعرفة حجم النشاط المستقبلي لسنوات قادمة .

وتشمل طبيعة معرفة السوق ما يلي :

أ - طبيعة المنافسة في السوق :

وينصرف هذا إلي عدد البنوك المنافسة وحجم تعاملهم وحصتهم في السوق ، وأنواع الخدمات التي يقدمونها ، ومدى تقبل العملاء لهذه الخدمات ... الخ .

ب - مستوي الفن التكنولوجي المستخدم :

برزت أهميته في السنوات الأخيرة ، بعد تطبيق أحدث نظم وأساليب التكنولوجيا الحديثة في العمل المصرفي ، من إدخال أحدث الحاسبات الإلكترونية، إلي استخدام نظم التعامل الآلي ، إلي التحويلات الإلكترونية ، ومن ثم فإنه من الضروري معرفة مدي تطبيق الفن التكنولوجي .

ج - الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية :

حيث تؤثر هذه الظروف تأثيرا شديدا على البنك وعلى القوة الشرائية والعائدات السائدة في السوق خاصة وإن ظروف الرواج تختلف عن ظروف الكساد وظروف التضخم تختلف عن الانكماش ... الخ ، ومن ثم يجب معرفة ودراسة وتحليل هذه الظروف والاستفادة منها .

د - طبيعة هيكل السوق المصرفي ومدى وصوله إلي درجة التشبع :

ويقصد بطبيعة هيكل السوق المصرفي مدى تكامل عناصره ومدى توافر هذه العناصر والتعامل القائم بين الصروح السوقية ، أما بالنسبة

لدرجة التشبع فيقصد بها ضرورة معرفة حجم الطلب الحالي والمحتمل مستقبلا ومقدار الفجوة بينهما وهل هي فجوة إيجابية أو فجوة سلبية ومقارنة ذلك بإمكانيات العرض الذي يمكن أن تتيحه البنوك كلها مجتمعة سواء حالية أو مستقبلية .

هـ – طبيعة العملاء :

ويتصل هذا بدراسة العملاء الحاليين والمرتقبين وحاجتهم ودوافعهم ورغباتهم ومقدار الجزء المتعامل من هذا الدخل مع النظام المصرفي حتى يمكن رسم سياسة ناجحة بالنسبة للخدمات المصرفية الحالية أو الجديدة.

*** ***

الفصل الثاني

دراسة العميل والسوق المصرفي

المبحث الأول

دراسة سلوك العميل

مقدمة :

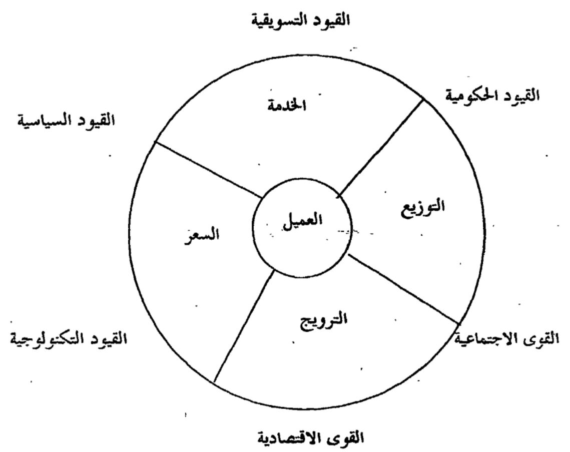
تمارس البنوك نشاطها بصفة أساسية في مجال الخدمات المصرفية والمالية اللازمة لإشباع احتياجات عملاء السوق المصرفي بشكل يتفق وطبيعة هذه الاحتياجات، ومن هذا المنطلق تتحدد كفاءة البنوك في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بمقدرتها على تحديد نوعية العملاء في هذا السوق وتحديد أهم الدوافع وراء إقبالهم على الخدمات المصرفية، وكذلك الكيفية التي يتخذوا بها قراراتهم فيما يتعلق باختيار البنوك التي يفضلون التعامل معها والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها من هذه البنوك ، بعبارة أخرى يمثل التعرف على سلوك العملاء البداية الصحيحة في إدارة النشاط التسويقي في البنوك بكفاءة وفاعلية، لذلك تضع الإدارة التسويقية الفاعلة العميل في بؤرة اهتمامها وتجعله محورا أنشطتها التي يتم تفصيل المزيج التسويقي الملائم له[1] .

---

(١) د.محمد محمد إبراهيم، تسويق وبيع الخدمات المصرفية العادية والإسلامية(شبين الكوم: مطابع الولاء،٢٠٠٤)، ص٢٠٤.

شكل رقم [٦]

العميل في مركز اهتمام الإدارة التسويقية



وتنبع أهمية دراسة سلوك العميل من حقيقة أن العملاء يختلفون فيما بينهم بدرجة كبيرة من حيث السن والدخل ومستوى التعليم وغير ذلك من الخصائص ومن خلال الفهم الدقيق لسلوك العملاء يصبح البنك قادرا على تحديد السوق الملائم الذي سيتوجه إليه بجهود تسويقية مفيدة من أجل الوفاء باحتياجات هذا السوق بشكل أفضل من المنافسين.

أولا : نموذج للسلوك الاستهلاكي :

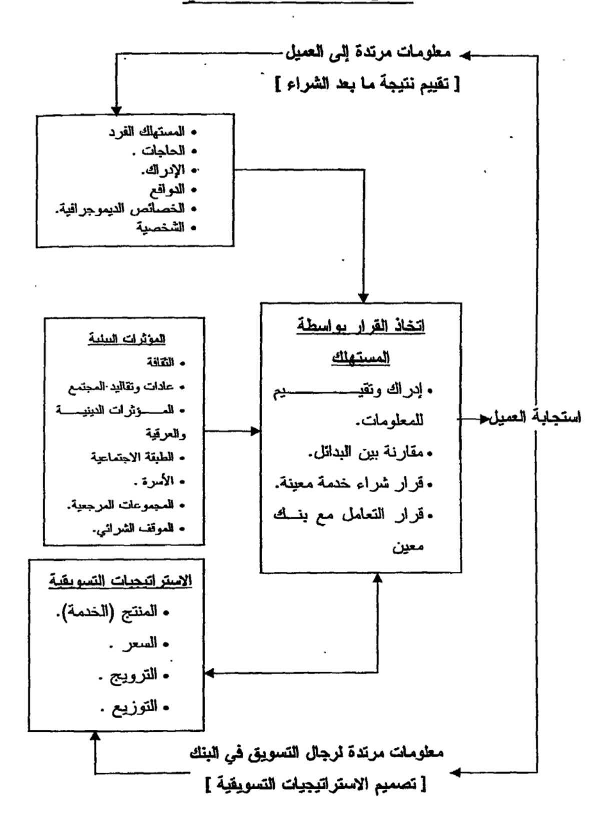
كما يتضح من الشكل رقم [٧] أن قرار المستهلك يتأثر بثلاث مؤثرات هي :

١- مؤثرات تتعلق بالفرد نفسه كالحاجة والإدراك والدوافع والخصائص الديمرجرافية والعوامل المتعلقة بشخصية العميل ونمط حياته.

٢- المؤثرات البيئية المحيطة مثل الثقافة والأسرة والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها والمجموعة المرجعية التي تؤثر على قراراته الشرائية بالإضافة إلى طبيعة الموقف الشرائي الذي يكون فيه المستهلك .

شكل رقم [٧]

نموذج مبسط للسلوك الشرائي



٣- الاستراتيجيات التسويقية التي يتبعها البنك في تأثيرها على قرار العميل بالشراء.

وتتفاعل هذه العوامل مجتمعة في تأثيرها على قرار العميل والذي يمر بمرحلة إدراك وتقييم المعلومات التي يتعرض لها ثم المقارنة بين البدائل المتاحة ، ثم اتخاذ قرار الشراء، وينتج عن ذلك في النهاية استجابة العميل بالشراء الفعلي والذي يترتب عليه نوعان من المعلومات المرتدة :

١) معلومات مرتدة إلى المسئولين عن التسويق لإعادة النظر في الاستراتيجيات التسويقية.

٢) معلومات مرتدة إلى العميل ناتجة عن تقييم تجربة ما بعد الشراء الأمر الذي يؤثر في شخصية العميل نفسه ودوافعه وإدراكه .

ثانيا : العوامل المؤثرة على القرارات الشرائية للعملاء :

إن الاهتمام الأساسي للتسويق هو العميل في النهاية. ولذلك حتى يمكن للبنك وضع الاستراتيجيات والخطط التسويقية بنجاح ، ينبغي عليه التعرف على خصائص واحتياجات العملاء، وكذلك العملية التي يمر بها قرار شراء المستهلكين لهذه السلع والخدمات. ومن خلال توفير هذه المعلومات يصبح المسئولون عن التسويق في البنك في موقف أفضل يمكنهم من التعرف على مطالب واحتياجات العملاء والتفوق على منافسيهم(١).

وتشمل هذه العوامل :

١- العوامل الديموجرافية :

يقصد بالعوامل الديموجرافية الإحصائيات السكانية التي يسهل تحديدها وقياسها من حيث حجم السكان وتوزيعهم حسب السن والجنس والمنطقة الجغرافية التي يقيمون بها وملكية المنزل من عدمه وكذلك

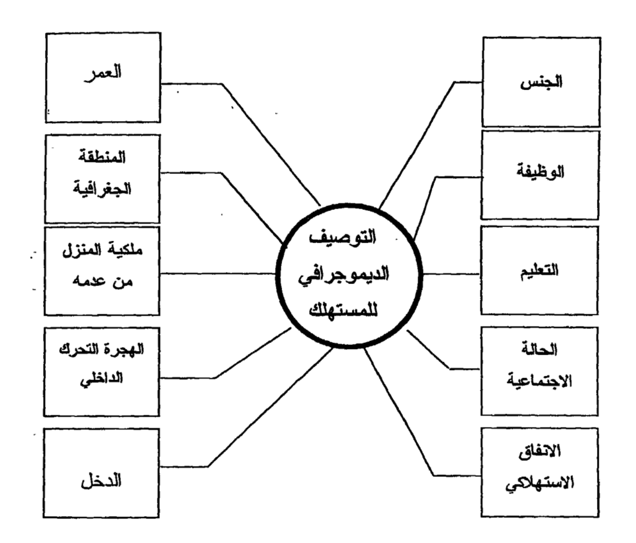
---

(١) د. عوض بدير حداد ، تسويق الخدمات المصرفية (الطبعة الأولى ، القاهرة : البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٩) ، ص١٠٠-١٠٧ .

التحرك والهجرة الداخلية ، كما تتناول العوامل الديموجرافية كذلك الدخل والإنفاق الاستهلاكي والمهنة ومستوى التعليم والحالة الاجتماعية (متزوج - مطلق - أعزب – أرمل)، وكذلك دورة حياة الأسرة.

شكل رقم [٨]

العوامل المحددة للتوصيف الديموجرافي للمستهلك



ويصور الشكل رقم [٨] توصيفا ديموجرافيا متكاملا للعملاء ينبغي دراسته بشيء من التفصيل حيث يترتب على تلك الدراسة العديد من الدلالات والدروس التسويقية للمسئولين عن التسويق في البنك ومنها :

أ- تأثير حجم السكان المتزايد على فرص التوسع في السوق المصرفي .

ب- انخفاض أو تزايد معدل نمو السكان يؤثر على الاستراتيجيات التسويقية للبنوك .

جـ- تمثل النساء وكبار السن والمولودون حديثا فرصا تسويقية أمام البنوك .

د- الاتجاه نحو التوسع في المدن يزيد من كفاءة النشاط التسويقي .

هـ- افتتاح فروع للبنوك في المناطق السكنية خارج المدينة حيث يمثل ذلك اتجاها يفضله الكثير من الأفراد .

و- تزايد أو انخفاض الدخل يؤثر على حجم الودائع والمدخرات والقروض .

ز- العملاء ذوى الدخول المرتفعة يمثلون فرصا تسويقية في تقديم العديد من الخدمات المصرفية .

ح - نمو الوظائف المهنية والفنية والمكتبية يتيح فرصا تسويقية متعددة أمام البنوك ، ومن أمثلة هذه الوظائف المهندسون والأطباء والمحامون ورجال الأعمال وأساتذة الجامعة وغيرهم، كما أن دخول المرأة ميدان العمل يعد بمثابة فرصة تسويقية أمام البنوك .

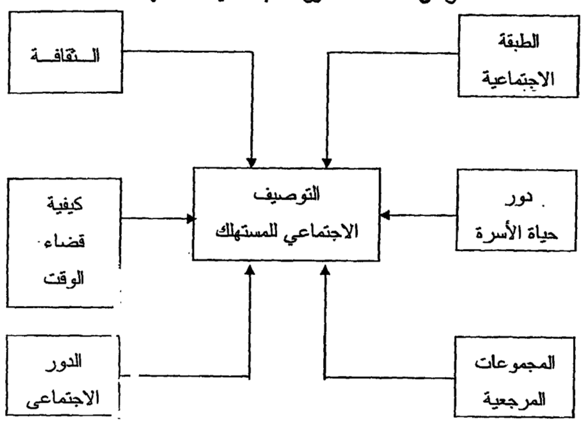
ط- مستوى التعليم له دلالات تسويقية بالنسبة للعديد من الخدمات المصرفية حيث أن التعليم المرتفع يتطلب خدمة أفضل ومعلومات أفضل .

٢- العوامل الاجتماعية المؤثرة على السلوك الاستهلاكي :

يوضح الشكل رقم (٩) العوامل أو الخصائص الاجتماعية للعملاء والتي تشمل الثقافة ، الطبقة الاجتماعية ، الأداء الاجتماعي، المجموعات المرجعية ، دور حياة الأسرة، كيفية قضاء الوقت.

شكل رقم [٩]

العوامل المحددة للصورة الاجتماعية للمستهلك



ويمكن تناول كل من هذه العناصر باختصار على الوجه التالي :

أ- الثقافة :

تشير إلى مجموعة من الأفراد يشتركون في مجموعة من القيم والمعتقدات .

ب- الطبقة الاجتماعية :

تشير إلى ترتيب مكانة أو موقع الأفراد في مجتمع ما أو في ثقافة معينة بناء على عديد من العوامل منها الدخل والمهنة ومستوى التعليم ونوع السكن وبطبيعة الحال فإن كل طبقة اجتماعية قد تمثل سوقا مستهدفا ومستقلا .

ج- الدور الاجتماعي :

ويشير إلى كيف يؤدى الفرد دوره كموظف ، أو كزوج أو رب أسرة أو كمواطن إلى غير ذلك من الأدوار، ويمعنى أن الشخص الواحد له أكثر من دور في المجتمع .

د- المجموعة المرجعية :

وهى عبارة عن المجموعة التي تؤثر على أفكار ومعتقدات الشخص وتصرفاته ، وهم الأفراد القريبون من الشخص كالأصدقاء والزملاء والجيران وغيرهم .

هـ- دورة حياة الأسرة :

تصف كيفية تطور حياة الأسرة العادية من أسرة بدون أطفال مثلا إلى أسرة مع أطفال صغار، إلى أسرة مع شباب مستقلين إلى أن يصل رب الأسرة إلى سن التقاعد، وفى كل مرحلة فإن احتياجات وتجارب ودخول الأسرة وأعداد أفرادها تكون عرضة للتغير.

و- قضاء الوقت :

وينطوي ذلك على الأنشطة التي يشترك فيها الشخص والوقت الذي يخصصه لكل نشاط، ويذكر أن أنشطة قضاء وقت الفراغ تتزايد بدرجة كبيرة في العصر الحاضر.

ز- نمط الحياة :

ويقصد به الطريقة التي يعيش بها الفرد حياته كما يظهر ذلك في الأنشطة التي يقوم بها والاهتمامات والآراء التي يحملها تجاه الناس والمجتمع والحياة بوجه عام .

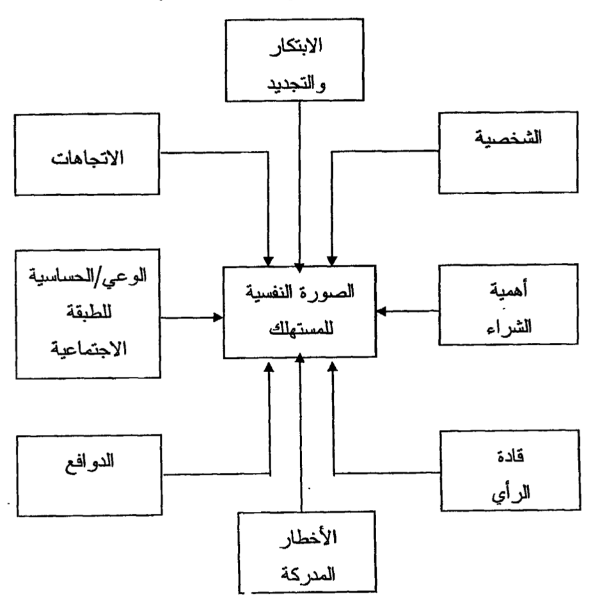
٣- العوامل النفسية المؤثرة على السلوك الاستهلاكي :

تشمل العوامل النفسية كلا من الشخصية ، والاتجاهات، الإدراك ، الإحساس بالانتماء لطبقة معينة، الدافعية، الأخطار المدركة، درجة الميل

إلى الابتكار والتجديد، وكون الشخص يمثل القيادة في الرأي ، كذلك مدى أهمية الموقف الشرائي .

شكل رقم [١٠]

العوامل المحددة للصورة النفسية للمستهلك



ويوضح الشكل رقم [١٠] الخصائص النفسية للمستهلك والتي تؤثر على سلوكه الشرائي، ونشير باختصار إلى مفهوم كل من هذه الخصائص فيما يلي :

أ- الشخصية :

وتشير إلى محصلة خصائص الفرد والتي تجعل منه متميزًا أو فريدًا ومن بين هذه الخصائص التي تميز شخصيات معينة ما يمكن أن يطلق عليه الثقة بالنفس، الشخصية المسيطرة، الاستقلال الذاتي أو الاهتمام بالذات ، الشخصية الاجتماعية .إلى غير ذلك.

ب- الاتجاهات والآراء :

وهى عبارة عن المشاعر الإيجابية أو المحايدة أو السلبية حول الأشخاص والمنتجات والخدمات والمؤسسات والقضايا وغيرها، ولا يتحقق النجاح في السوق دون أن يكون لدى العملاء اتجاهات إيجابية حول الخدمات التي يقدمها البنك .

جـ- الإحساس بالانتماء إلى طبقة معينة :

وتعنى مدي أهمية المكانة الاجتماعية للشخص وما إذا كانت مرغوبة من جانبه، ويسعى بالفعل نحو تنميتها .

وفى أغلب الأحيان فإن هذه النوعية من الأشخاص يمكن أن تنجذب نحو السلع والخدمات التي تحقق مكانة اجتماعية معينة ، والتميز أمام الآخرين .

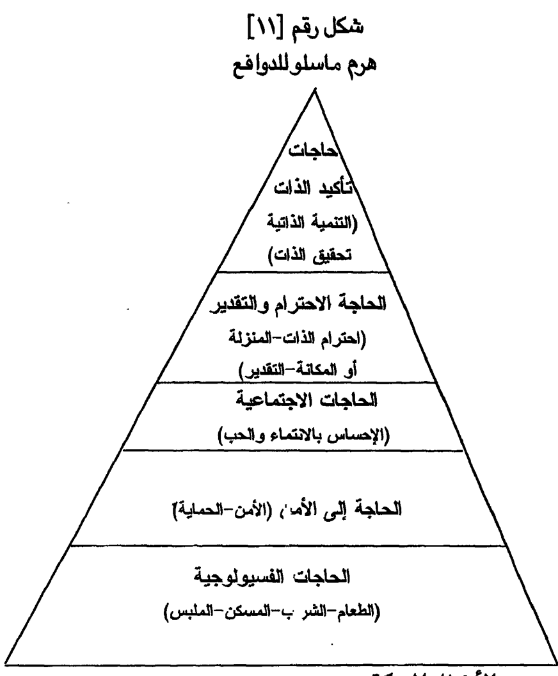
د- الدافعية :

وتشير إلى القوة التي تحرك الشخص نحو التصرف في اتجاه معين ومن خلال التأثير على الدوافع فإن المسئولين عن التسويق يمكنهم خلق الدافعية .

وفى هذا الصدد يمكن الاعتماد على الدوافع العاطفية والدوافع الرشيدة، ويشير الشكل التالي إلى مدرج ماسلو المعروف في ترتيب الحاجات الإنسانية وتأثيرها على الدوافع .

شكل رقم [١١]

هرم ماسلو للدوافع



هـ - الأخطار المدركة :

تشير الأخطار المدركة إلى مستوى أو درجة الخطر الذي يعتقد المستهلك في وجوده فيما يتعلق بقرار شرائه سلعة أو خدمة معينة ، وعلى رجال التسويق العمل على تخفيض درجة الخطر المدرك التي يعتقد المستهلك في وجودها والتي قد تشمل الأخطار المادية والمالية والاجتماعية والنفسية ، فمثلا : يصحب الاقتراض الشعور بالخوف من عدم القدرة على الوفاء بسداد القرض .

و- الابتكار وحب التجديد :

ويصور ذلك اتجاه المستهلك نحو تجربة السلع والخدمات الجديدة باستمرار والتي يعتقد الآخرون أنها تنطوي على درجة عالية من المخاطرة .

ز- قادة الرأي :

وهم الأفراد الذين يؤثرون على السلوك الشرائي للعملاء الآخرين، وقد يكون هؤلاء على درجة عالية من الثقافة والمعرفة أو القبول الاجتماعي أو من الأشخاص المعروفين والموثوق بهم.

ح- أهمية الموقف الشرائي :

لا شك أن ذلك يؤثر على الوقت والجهد والأموال التي ينفقها المستهلك على شراء السلع والخدمات .

ط- الإدراك :

عبارة عن العملية التي يقوم الشخص بمقتضاها باختيار وتنظيم وتفسير المعلومات التي يتلقاها من خلال حواسه لخلق صورة لها معنى للعالم من حوله ، ويختلف الإدراك من شخص لآخر، وهي عملية اختيارية سواء في تعرض الشخص للمعلومات التي يختارها أو في القرار المتعلق بالاحتفاظ بمعلومات معينة في ذهنه يتم التصرف على أساسها .

وخلاصة القول أن البيانات الديموجرافية وحدها غير كافية لتفسير دوافع شراء العملاء وأسباب تصرفاتهم الشرائية والاستهلاكية ، ولا تفسر هذه المعلومات لماذا يفضل العملاء التعامل مع بنك معين ولماذا يتحولون إلى التعامل مع بنك آخر وغير ذلك، وبالتالي فإن العوامل الاجتماعية والنفسية تمثل معا ما يعرف بنمط حياة الشخص والذي يمثل الكيفية التي يقضي بها الشخص وقته ويعيش بها حياته أو ينفق بها أمواله، وكلها معلومات أساسية في رسم السياسات التسويقية الموجهة لعملاء البنك .

ثالثا : المراحل التي يمر بها قرار الشراء :

تتضمن عملية اتخاذ المستهلك للقرار الشرائي عدد من المراحل كما أنها تتأثر بعدد من المؤثرات كما يتضح من الشكل رقم [١٢] التالي ، وتجدر الإشارة أنه في بعض المواقف الشرائية قد يمر المستهلك بكافة المراحل وفى بعضها الآخر لا يمر القرار بكافة المراحل ، حيث يمكن للمستهلك في أي مرحلة أو في أي نقطة أن يتوقف عن الشراء ويلغى قراره كلية .

ونعرض فيما يلي مراحل عملية الشراء :

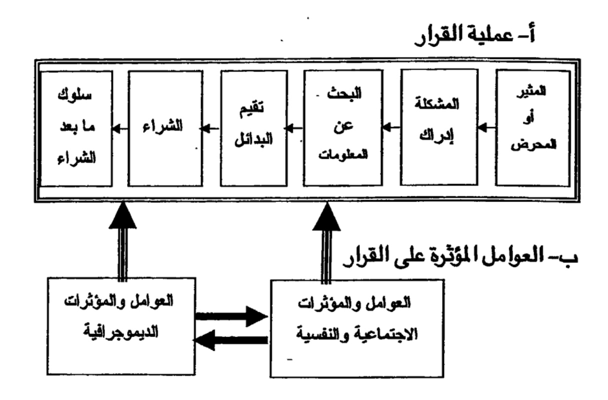
١- وجود المثير أو المحرض :

ويعنى المثير هنا أي إثارة أو دافع يقصد بها تحفيز الشخص على التصرف أو السلوك ، ويمكن أن يكون هذا المؤثر اجتماعيا أو مؤثرًا ترويجيا أو حتى مثيرًا ماديا .

٢- الإحساس بالمشكلة :

أثناء الإحساس بالمشكلة يدرك العميل أن السلعة أو الخدمة يمكن أن تحل مشكلة يواجهها أو أنها سوف تشبع حاجة لديه، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكثير من العملاء يترددون كثيرا في الاستجابة لحاجات ورغبات غير مشبعة بسبب الخوف من المخاطر أو أنه لا يمكنهم تحديد المنافع أو الفوائد التي ستعود عليهم من شراء السلعة أو الخدمة .

شكل رقم [١٢]
عملية القرار الشرائي بواسطة المستهلك



٣- البحث عن المعلومات :

تنطوي هذه العملية على تجميع معلومات عن البدائل التي سوف تحل المشكلة التي يواجهها العميل، وكذلك خصائص كل بديل من هذه البدائل، وكلما تزايدت درجة المخاطرة، كلما زادت درجة البحث والحصول على المعلومات .

٤- تقييم البدائل:

يتم تقييم البدائل المتاحة للعميل بناء على بعض المعايير التي يضعها والأهمية النسبية لكل معيار من هذه المعايير، ويتم ترتيب هذه المعايير بالشكل الذي يؤدي إلى قيام العميل بالاختيار من بينها.

٥- الشراء :

وينطوي التصرف بالشراء على مبادلة الأموال بالسلع والخدمات، وتبقى قرارات الشراء مركزة في هذه المرحلة على مكان وشروط الدفع ومدى إمكانية الحصول على السلعة أو الخدمة.

٦- سلوك ما بعد الشراء :

يلاحظ أن المستهلك قد يقوم بشراء مزيدًا من السلعة أو الخدمة إذا كان راضيا عن الشراء الأول، كما أنه يعيد تقييم عملية الشراء باستمرار في ضوء المعايير ومستويات أداء السلعة أو الخدمة التي يقوم بشرائها ، ويذكر أن عدم رضا العميل عن السلعة أو الخدمة يمكن تقليله من خلال الزيارات البيعية لمتابعة العملاء، وكذلك من خلال الخدمة الجيدة.

رابعا : أنواع عملاء السوق المصرفي(١) :

ينقسم عملاء السوق المصرفي إلى نوعين أساسيين هما: الأفراد والمنظمات، وتختلف كل نوعية عن الأخرى فيما يتعلق بخصائصها واحتياجاتها وكيفية إشباع هذه الاحتياجات ويمكن تحديد أهم الاختلافات بين كل نوع فيما يلي :

الأفراد	المنظمات
* العدد كبير منتشر.	* العدد قليل ومركز نسبيًا .
* التقسيم حسب العوامل الديموجرافية [الدخل- المهنة - السن ...]	* التقسيم حسب النشاط [نوع وحجم النشاط والمعاملات] .
*حجم الودائع صغير نسبيا للفرد .	* حجم ودائع ضخمة نسبيًا .
	* قيمة كبيرة للائتمان المطلوب .

---

(١) د.سامي أحمد مراد ، دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية (القاهر: المكتب العربي للمعارف،٢٠٠٥)، ص١٦٥-١٦٦.

المنظمات	الأفراد
* تفكير رشيد عادة .	* قيمة القروض محدودة للفرد .
* يشترك في القرار عدة أفراد .	* تفكير يتأثر بالناحية العاطفية .
	* القرار فردى عادة .

وتنعكس هذه الاختلافات على نوعية القرارات التسويقية التي يتحتم على البنك اتخاذها لمواجهة احتياجات كل قطاع من قطاعات السوق المصرفي . ويبدو ذلك واضحًا بالنسبة للقرارات المرتبطة بإدارة عناصر المزيج التسويقي في البنوك التجارية خاصة ما يتعلق منها بإدارة مزيج الخدمات أو تخطيط سياسات الترويج والتوزيع .

خامسا : توصيف عملاء البنك :

يرتبط بتحديد أنواع عملاء السوق المصرفي ضرورة قيام كل بنك بتوصيف عملائه في كل من قطاعي الأفراد والمنظمات ، ويعد ذلك مطلبًا أساسيًا نحو تحليل وتفهم سلوك هؤلاء العملاء وتصميم السياسات التسويقية التي تتفق وهذا السلوك، وعادة ما يتم توصيف العملاء بحسب المعايير التالية :

١- سوق الأفراد :

- توصيف العملاء بحسب الدخل .
- توصيف العملاء بحسب المهنة .
- توصيف العملاء بحسب المنطقة الجغرافية .
- توصيف العملاء بحسب حجم التعامل (ودائع وقروض).
- توصيف العملاء بحسب عدد الخدمات التي يحصل عليها كل عميل (خدمة واحدة، خدمتان أو أكثر) .
- توصيف العملاء بحسب سنوات التعامل مع البنك .

- توصيف العملاء بحسب تطور التعامل مع البنك .

٢- سوق المنظمات :

- نوع النشاط .
- حجم النشاط .
- حجم المعاملات .
- عدد الخدمات .
- سنوات التعامل .
- تطور التعامل .
- البنوك الأخرى التي يتعاملون معها .

ويتم في ضوء هذا التوصيف تقسيم العملاء إلى مجموعات (مثل عملاء ذوى حجم تعامل كبير، متوسط ، محدود) لكل منها خصائص أو مواصفات معينة ومن ثم متطلبات تسويقية في التعامل معها .

سادسا : الفروق الأساسية في التسويق بين الأنواع المختلفة من العملاء :

المبدأ التسويقي المتعارف عليه في هذا الصدد هو أن العملاء المختلفين لديهم حاجات مختلفة، وبالتالي سوف تختلف استجابتهم للمؤثرات التسويقية، لكن بوجه عام تظل مهمة التسويق كما هي والتي تتمثل في إحداث تطابق بين احتياجات العملاء من ناحية وبين موارد البنك من ناحية أخرى .

١- العملاء من التجار والشركات :

*** تصميم المنتج (الخدمة).**

تتمثل الاحتياجات المالية لهذا النوع من العملاء في :

- الحاجة إلى القروض بدرجة كبيرة .
- الخدمات المالية والمصرفية في السوق الدولية .

- فتح العديد من الحسابات .
- المساعدة من جانب البنك في الاستخدام الأمثل للسيولة لدى العميل .
- تحويل المرتبات والأجور على البنك .
- خدمات مصرفية تتعلق بتمويل الصادرات .
- المساعدة في إعداد التنبؤات للتدفقات النقدية .
- إجراء دراسات الجدوى .
- إعداد قوائم المركز المالي وحساب الأرباح والخسائر.
- المساعدة في المشكلات الخاصة بموسمية التدفقات النقدية .

وتمثل الاحتياجات المالية السابقة الخدمات المصرفية المطلوبة أو ما يعرف في لغة التسويق بتصميم المنتجات، ولابد أن تؤخذ هذه الاحتياجات في الحسابان عند تصميم الخدمات المصرفية بما فيها الخدمات المصرفية الجديدة .

التسعير:

يلاحظ أن هذا النوع من العملاء أكثر حساسية للأسعار عن غيره من العملاء، حيث أن عادة ما يكون لديهم معلومات كاملة عن الأسعار، وعلى البنك التركيز على هامش الربح المحدود بالنسبة لهؤلاء العملاء .

الترويج :

يلاحظ أن الأسلوب الترويجي الفعال في هذه الحالة هو أسلوب البيع الشخصي الذي يقوم على اللقاء المباشر بين العميل ومندوب البنك، ولذلك فإن حاجات هؤلاء العملاء المالية حاجات معقدة ويتم تحقيقها من خلال المناقشة والتفاوض الأمر الذي يتطلب درجة عالية من المهارة من جانب موظفي البنك عند التعامل مع هذا النوع من العملاء ، كما قد يستخدم الإعلان ولكن في شكل بريد مباشر والإعلان في مجلات متخصصة .

التوزيع :

يفضل أن تتم المعاملات المالية في مقر الشركة حيث يقوم مدير البنك أو مدير الفرع بالزيارة الشخصية لكبار التجار والعملاء .

٢- العملاء الأفراد :

المنتج (الخدمة) :

تتصف احتياجات قطاع العملاء الأفراد بأنها كثيرة ومتنوعة وتختلف باختلاف الخصائص الديموجرافية والاجتماعية والنفسية للعملاء وظروف حياتهم بوجه عام، وبالتالي فإن الخدمات المصرفية في هذا السوق متعددة وينبغي تحديثها باستمرار طبقا لتغير الحاجات الاقتصادية والاجتماعية، وتلعب بحوث التسويق دورًا هامًا في هذا الصدد .

التسعير:

نادرًا ما يكون السعر هو العامل المحدد في تعامل هذا النوع من العملاء مع بنك معين، ولكن هناك عوامل أخرى مهمة بالإضافة إلى السعر، منها مستوى الخدمة المقدمة وسهولة التعامل وموقع البنك أو الفرع وغير ذلك .

الترويج :

تتزايد أهمية الإعلان على نطاق واسع كوسيلة ترويجية كما أن البيع الشخصي كأسلوب ترويجي يعتبر هاما أيضا لكن دوره أقل أهمية بسبب ضخامة أعداد العملاء الأفراد.

التوزيع :

يهتم العملاء الأفراد بانتشار الفروع على نطاق واسع لكي يسهل توصيل الخدمات المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء، ولعل ظهور أجهزة الصرف الآلي قد ساعد على ذلك.

[][][]

المبحث الثاني

تقسيم السوق المصرفي

مقدمة :

إن إدراك حقيقة أن عملاء البنك مختلفون فيما بينهم فيما يتعلق بخصائصهم الديموجرافية والاجتماعية والنفسية وكذلك فيما يتعلق باحتياجاتهم من الخدمات المصرفية يتيح أمام البنك فرصا عديدة لما يعرف بتقسيم أو تجزئة السوق إلى قطاعات وتتيح استراتيجيات تقسيم السوق إلى قطاعات أمام البنك فرصا لتحقيق الربحية في النشاط التسويقي في السوق المصرفي الذي يتميز بالمنافسة الشديدة، وعادة ما يكون أمام المسئولين عن التسويق في البنك ثلاثة طرق أو استراتيجيات أساسية للتعامل مع السوق المصرفي :

١- استراتيجية التسويق الكلي أي توجيه خدمات مصرفية واحدة لجميع العملاء دون تمييز.

٢- الاستراتيجية القائمة على التمييز بين المنتجات/الخدمات المصرفية والتي تؤكد على الاختلاف في الخدمات المصرفية المقدمة لعملاء بطبيعتهم مختلفون.

٣- استراتيجية التركيز أو توجيه المنتجات/الخدمات المصرفية إلى قطاع مستهدف.

وقد اتجه المسئولون عن التسويق في البنوك والمؤسسات المالية الناجحة من الاعتماد على استراتيجية التسويق الكلي وكذلك استراتيجية التمييز بين المنتجات/الخدمات المصرفية إلى التركيز على التسويق إلى قطاع أو قطاعات مستهدفة، وتعتبر الخطوة الأساسية في التسويق إلى قطاع مستهدف هي تقسيم أو تجزئة السوق إلى قطاعات، أو بمعنى أخر

هي عبارة عن تقسيم السوق المصرفي إلى مجموعات مميزة ومعروفة من العملاء تجمع بينها خصائص مشتركة بشكل يسمح بتوجيه مزيج تسويقي خاص بالنسبة لكل مجموعة، وهناك العديد من الأسس والعوامل التي يمكن إتباعها في تقسيم السوق المصرفي بالنسبة لقطاع الأفراد ، وتشمل العوامل الجغرافية ، العوامل الديموجرافية والاقتصادية والاجتماعية، العوامل النفسية ، وكذلك العوامل المرتبطة باستخدام الخدمات المصرفية. أما المتغيرات أو العوامل التي يمكن تقسيم السوق المصرفي على أساسها إلى قطاعات بالنسبة لقطاع الشركات والتجار فتشمل نوع النشاط أو الصناعة، حجم المؤسسة أو موقعها الجغرافي.

وينبغي الاهتمام باختيار أسس أو معايير التقسيم، حيث ينبغي أن يتم اختيار الأسس أو المعايير ذات الصلة بالسلوك الشرائي للعملاء، ومن ثم تعتبر ذات فائدة للمسئول عن وضع الاستراتيجية التسويقية للبنك .

وبمجرد أن يقع اختيار البنك على قسم أو قطاع معين في السوق المصرفي ، فإن عليه أن يقرر كيفية الدخول إلى هذا القطاع من السوق ، وعلى البنك في هذه الحالة أن يوجه خدماته المصرفية إلى قطاع معين بعد دراسة نقاط القوة والضعف لدى البنوك المنافسة، وموقع هذه البنوك في السوق المصرفي، وعندئذ قد يقرر البنك أن يتبع بعض البنوك المنافسة أو قد يبحث عن فجوة في السوق المصرفي يمكن له أن يغطيها بكفاءة أكثر من غيره، وعند اختياره لاستراتيجية وضعية منتجاته أو خدماته في السوق فسوف يتمكن حينئذ من وضع التخطيط التفصيلي للمزيج التسويقي .

أولا : أبعاد تقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات :

يمكن النظر إلى السوق المصرفي من عدة زوايا، لكل منها الاعتبارات الخاصة بها، وهذه الزوايا هي :

- المكان الذي يعمل به البنك ، وبالتالي كافة المتغيرات والعوامل التي تميز هذا المكان، مثلا الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.. الخ . المميزة للدولة التي يعمل بها البنك كسوق مصرفي .

- الخدمات المصرفية : أي مزيج الخدمات المصرفية الذي يقدمه في هذا السوق من حيث أنواع الخدمات المصرفية وجودتها .

- العملاء : وهم المستهلكون أو المستخدمون للخدمة المصرفية، فهناك قطاع الأفراد و هناك قطاع المؤسسات أو القطاع التجاري، وبالطبع فإن لكل قطاع احتياجاته ورغباته.

وفي حقيقة الأمر فإن هناك ترابطا وتكاملا بين الزوايا الثلاث السابقة فالعميل يستخدم خدمة مصرفية معينة ويحصل عليها في مكان معين .

وعندما نتحدث عن تقسيم السوق فإن ما يهمنا هم العملاء، ولا يعني ذلك بالطبع تجاهل العوامل المكانية أو نوعية الخدمات التي يرغب هؤلاء العملاء في الحصول عليها .

ثانيا : المقصود بتقسيم السوق إلى قطاعات :

يقصد بتقسيم السوق هو القيام بتجزئته إلى قطاعات أو أقسام يمثل كل منها مجموعة من العملاء المتشابهين من حيث خصائص معينة كالسن والمهنة ومستوى التعليم والحاجة إلى خدمات مصرفية معينة، وفي هذه الحالة تعتبر هذه المجموعات من العملاء أو قطاعات السوق بمثابة أسواق مستقلة مستهدفة يمكن الوفاء باحتياجاتها من خلال مزيج تسويقي واحد وبعبارة أخرى يقصد بالسوق المستهدف اختيار قطاع أو أكثر من قطاعات السوق المصرفي للتعامل معه أو معها وتطوير الاستراتيجية التسويقية المناسبة لكل قطاع ، ويعتبر ذلك صحيحا نظرا

للإقرار بحقيقة الاختلاف بين العملاء في خصائصهم ، ومن ثم فهم مختلفون كذلك في احتياجاتهم المالية والمصرفية[١].

ثالثا : أهمية تقسيم السوق إلى قطاعات :

لتقسيم السوق المصرفي أهمية كبري للبنوك، فنظرا للاختلافات بين خصائص العملاء، سواء أفراد أو مؤسسات كثيرا ما نجد اختلافات في رغبات هؤلاء العملاء، فعلى سبيل المثال بالنسبة لخدمة حسابات التوفير نجد تنوعا كبيرا بين عملاء هذه الخدمة، وقد ينعكس هذا التنوع على رغباتهم وبالتالي على استراتيجية البنك التي يتبعها لتحقيق أهدافه .

وبالتالي فإن دراسة خصائص العملاء تمكن من تقسيمهم إلى قطاعات لكل قطاع رغباته واحتياجاته والتي يجب على البنك أن يخطط تسويقيا لإشباعها .

ويمكن حصر المزايا أو الفوائد الناتجة عن تقسيم السوق إلى قطاعات فيما يلي:

أ- إن المسئولين عن التسويق في البنك يكونون في موقف أفضل بالنسبة للتعرف على الفرص التسويقية المتاحة في السوق واستغلالها لصالح البنك .

ب- التمكن من إحداث التواؤم المطلوب للخدمات المصرفية المقدمة لتلائم احتياجات ورغبات العملاء في السوق .

جـ- إحداث التعديلات الدقيقة المطلوبة في الأسعار ونظم التوزيع وأساليب الترويج المستخدمة .

رابعا : أسس تقسيم السوق إلى قطاعات :

على الرغم من أن هناك العديد من الأسس التي يمكن استخدامها لتقسيم السوق إلى قطاعات، إلا أنه يجب على البنك استخدام الأساس أو الأسس التي تناسب الخدمة المصرفية والغرض من تقسيم السوق إلى قطاعات :

---

(١) د.محمد محمد إبراهيم، تسويق وبيع الخدمات المصرفية العادية والإسلامية، مرجع سبق ذكره، ص ١٥.

١- أسس تقسيم سوق العملاء الأفراد :

يوضح الشكل رقم [١٣] ، كافة الأسس التي يمكن إتباعها في تقسيم سوق العملاء الأفراد إلى قطاعات، ويتضح من الشكل أن هناك أربعة عوامل رئيسية يمكن الاهتداء بها في تقسيم سوق الأفراد إلى قطاعات وهى[١] :

الأسس الديموجرافية

السن، الجنس، الجنسية، الدخل، مستوى التعليم، المهنة، حجم الأسرة، الديانة، ملكية المنزل، الطبقة الاجتماعية.

الأسس الجغرافية

- المناخ.
- الإقليم أو المنطقة الجغرافية.
- حجم الدولة.
- كثافة السكان.

الأسس النفسية

- خصائص الشخصية.
- الدوافع.
- أنماط الحياة

الأسس المتصلة بالخدمة

- حجم الاستعمال.
- الغرض النهائي من استعمال الخدمة.
- المنافع والفوائد المتوقعة .
- الولاء.
- الحساسية للسعر.

شكل رقم [١٣]

أسس تقسيم سوق العملاء الأفراد إلى قطاعات

---

(١) د.عوض بدير حداد ، مرجع سبق ذكره ، ص ١٣٣-١٣٥ .

أ- العوامل الجغرافية :

ويستخدم هذا الأساس عندما يكون السوق مقسما إلى مناطق جغرافية متعددة كما هو الحال في تعدد الأسواق في أكثر من دولة أو أكثر من ولاية أو محافظة في نفس الدولة أو أكثر من إقليم أو مدينة وغير ذلك، أو أن ينقسم السوق إلى مناطق ريفية ومناطق حضرية أو في حالات اختلاف المناخ أو كثافة السوق من منطقة إلى منطقة ، وبطبيعة الحال فإن المنطقة الجغرافية عادة ما تؤثر على خصائص السكان في هذه المنطقة.

ب- العوامل الديموجرافية والاجتماعية :

ويشير هذا التقسيم إلى إمكانية تقسيم السوق إلى قطاعات أو مجموعات مختلفة على أساس الخصائص أو المتغيرات الديموجرافية كالسن والجنس وحجم الأسرة ودور حياة الأسرة والدخل والمهنة ومستوى التعليم والديانة والجنسية وغيرها .

على سبيل المثال فإن تقسيم السوق إلى قطاعات على أساس السن ودورة حياة الأسرة يشير إلى حقيقة أن رغبات العملاء وقدراتهم تتغير مع العمر والمرحلة التي تمر بها حياة الأسرة.

جـ- العوامل النفسية والاجتماعية :

وتستخدم هذه العوامل عندما تكون هناك إمكانية لتقسيم السوق إلى قطاعات أو مجموعات مختلفة من العملاء على أساس خصائص شخصية العميل والدوافع وراء استخدام الخدمات وكذلك أنماط حياة العملاء والطبقة الاجتماعية التي ينتمي إليها العميل.

د- عوامل وأسس التقسيم المرتبطة بالخدمات :

تستخدم هذه الأسس أو العوامل عندما تكون هناك إمكانية لتقسيم السوق إلى قطاعات من العملاء على أساس معرفتهم بالخدمة واتجاهاتهم

نحوها ودرجة استخدامهم لها (عملاء ذوي استخدام محدود أو استخدام متوسط أو استخدام كبير).

خلاصة القول أن أسس تقسيم السوق متعددة ومتنوعة ويجب استخدام الأسس التي تناسب الخدمة المصرفية والغرض من التقسيم.

٢- أسس تقسيم السوق لقطاع التجارة والشركات (كبار العملاء):

يمكن إتباع الأسس التالية في تقسيم السوق الخاص بكبار العملاء على سبيل المثال:

أ- حجم النشاط:

ذلك أن المنشآت صغيرة الحجم لها مشاكل واحتياجات مالية تتعلق بموسمية التدفقات النقدية وغيرها من المشكلات تختلف عن المؤسسات الكبيرة.

ب- نطاق السوق:

ذلك أن الشركات التي تعمل في السوق المحلي تختلف عن الشركات التي تتعامل في السوق الدولي، ويختلف النوعان من الشركات من حيث احتياجاتهم المالية والمصرفية من حيث نطاق السوق.

جـ- نوع النشاط:

ذلك أن الاحتياجات المالية للشركات الصناعية تختلف عن شركات الخدمات أو الشركات التجارية وهكذا.

خامسا: متطلبات تقسيم السوق المصرفي إلى قطاعات:

هناك أربعة شروط أو متطلبات أساسية للتقسيم الفعال للسوق المصرفي إلى قطاعات وهي:

١- القابلية للقياس:

ويشير ذلك إلى الدرجة التي يمكن بها للبنك قياس حجم هذا القطاع من السوق والقوة الشرائية للعملاء الموجودين في هذا القطاع.

٢- إمكانية الوصول إلى القطاع المستهدف :

ويشير ذلك إلى قدرة البنك على الوصول إلى هذا القطاع من السوق المستهدف وتقديم الخدمات المصرفية المناسبة بشكل عملي وفعال .

٣- استمرارية القطاع المستهدف من السوق :

ومعني ذلك أن تكون القطاعات التي تم اختيارها في السوق المصرفي قطاعات كبيرة ومربحة بالنسبة للبنك بالدرجة التي تبرر توجيه الجهود التسويقية والميزانية المنفقة عليها.

٤- الإمكانية العملية لخدمة القطاع الذي تم اختياره :

ويعني ذلك إمكانية قيام البنك بتصميم برامج تسويقية فعالة وقادرة على جذب العملاء في القطاعات التي تم اختيارها وإرضاء مطالبهم واحتياجاتهم .

سادسا : استراتيجيات التعامل مع السوق المستهدف :

يتم تقسيم السوق إلى قطاعات لتحقيق هدفين رئيسيين هما :

أ- تحديد القطاعات التي سيتعامل معها البنك (القطاعات المستهدفة).

ب- وضع المزيج التسويقي المناسب لكل قطاع والذي يعني باحتياجاته.

وفي هذا المجال يمكن التمييز بين ثلاث استراتيجيات للبنوك للتعامل مع السوق المصرفي وهي :

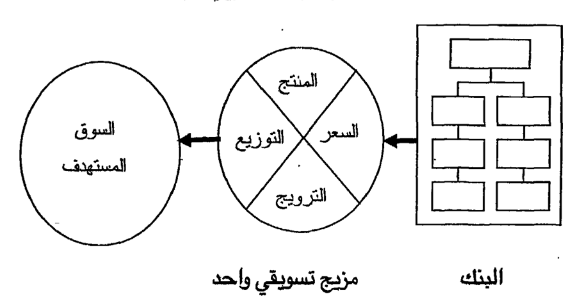
١- استراتيجية التسويق الموحد :

وتعني هذه الاستراتيجية أن يوجه المسئولون عن التسويق في البنك خدمة مصرفية أو مجموعة من الخدمات المصرفية الموحدة إلى جميع العملاء في السوق، بعبارة أخرى أن تكون الخدمة المصرفية في هذه الحالة مطابقة وتجذب اهتمامات جميع عملاء البنك، هنا يعمم مزيج تسويقي

واحد ويوجه للسوق المصرفي ككل كما يتضح ذلك من الشكل التالي. وتستند هذه الاستراتيجية إلى اعتبارات منها تخفيض التكلفة وافتراض أن حاجات العملاء متشابهة ويتم التخطيط للمزيج التسويقي (الخدمات+السعر+الترويج+التوزيع) الذي يفي باحتياجات السوق المصرفي كوحدة واحدة مكونة من عملاء متشابهين من حيث احتياجاتهم.

شكل رقم [١٤]

استراتيجية التسويق الموحد

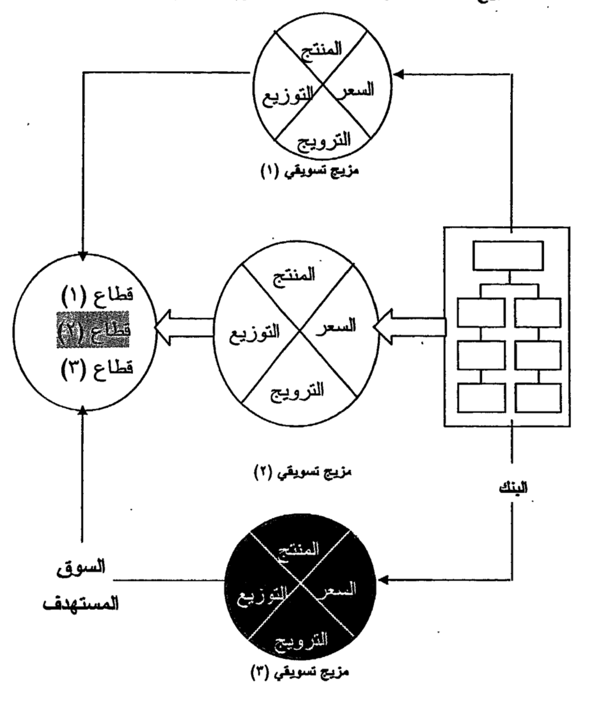


٢- استراتيجية التسويق المتنوع :

وطبقا لهذه الاستراتيجية يقوم البنك بتقديم منتجات وخدمات مصرفية مختلفة لتتناسب مع مختلف أنواع العملاء، وبحيث تبدو هذه الخدمات مختلفة عن بعضها البعض وتكون كذلك مختلفة عن الخدمات المصرفية المنافسة.

ويوضح الشكل رقم [١٥] التالي هذه الاستراتيجية ، حيث يخطط البنك أكثر من مزيج تسويقي في إطار الخطة التسويقية للبنك لمواجهة احتياجات أكثر من قطاع مستهدف .

وتحقق الاستراتيجية مبيعات أكثر للبنك إذا ما قورنت بالاستراتيجية السابقة، غير أن من عيوبها تحمل البنك لتكاليف أكثر بالنسبة لتنويع الخدمات وتحمل تكاليف إدارية وتسويقية عالية.



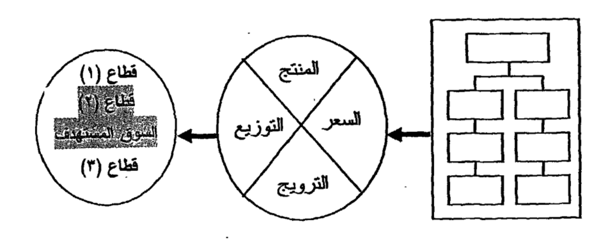
شكل رقم [١٥]
استراتيجية التسويق المتنوع

٣- استراتيجية التسويق لقطاع محدد (التسويق المركز) :

طبقا لهذه الاستراتيجية يقوم البنك بالتمييز بين قطاعات السوق المصرفي المختلفة، ويختار قطاعًا واحدًا أو أكثر للتركيز عليه وتقديم الخدمات المصرفية التي تفي باحتياجات ومطالب العملاء في هذا القطاع من السوق بكفاءة وفعالية أكثر من البنوك المنافسة، ويصمم البنك المزيج التسويقي الملائم لهذا القطاع من السوق كما يتضح من الشكل التالي، وتتميز هذه الاستراتيجية بأنها تحقق للبنك عائدًا مرتفعًا على الاستثمار ولكنها تتضمن درجة عالية من المخاطرة نظرًا لتركيزها على قطاع واحد في السوق.

شكل رقم [١٦]

استراتيجية التسويق لقطاع محدد (مركز)



مزيج تسويقي واحد البنك

سابعا : العوامل المؤثرة على اختيار استراتيجية السوق المستهدف :

أ- إمكانيات وموارد البنك.

ب- درجة التجانس في الخدمة المصرفية المقدمة إلى السوق.

جـ- دورة حياة المنتج (الخدمة المصرفية).

د- درجة التجانس في السوق وعملائه .

هـ- استراتيجيات البنوك المنافسة .

وعند المفاضلة بين البدائل أو اختيار القطاع المستهدف يجب تطبيق ثلاثة معايير تعتبر في حد ذاتها عوامل هامة في تقسيم السوق ، وهذه المعايير هي :

- معدل النمو المتوقع لمبيعات الخدمة .
- المبيعات الممكن تحقيقها من الخدمة .
- الأرباح المتوقع الحصول عليها من القطاع .

كما أن البنك في حاجة إلى تجميع بيانات عن المبيعات الحالية والمتوقعة وهوامش الربح المقدرة، ومدى حدة المنافسة التي يتعرض لها البنك . وعلى البنك كذلك أن يحدد أيا من قطاعات السوق تتناسب مع الميزة التنافسية التي يتمتع بها في السوق .

*** ***

الباب الثالث

تفعيل التسويق المصرفي
وتحقيق رضا العميل

الفصل الأول

المزيج التسويقى الفعال

المبحث الأول

الخدمة المصرفية

مقدمة :

تعتبر الاستراتيجية التى ينتهجاها البنك بالنسبة للخدمات المصرفية التى يقدمها للعملاء من أهم العوامل التى تحدد نجاحه فى السوق وحتى يضمن البنك استمرار النجاح فى السوق فإن عليه أن يتبنى استراتيجية تسويقية تساير ظروف السوق المتغيرة باستمرار.

كما أن عليه إدراك حقيقة أن العملاء يشترون فى الواقع مجموعة من المنافع وحلولا للمشاكل ، كما ينبغى على البنوك أن تدرك أن البيئة التسويقية سوف تتغير بمرور الوقت الأمر الذى يتطلب الاستجابة المستمرة والمتغيرة لاحتياجات السوق، وينبغى أن تأخذ هذه الاستجابة صورة برنامج مستمر من التواؤم مع السوق من خلال ما يعرف باستراتيجية الأسواق والمنتجات.

من جهة أخرى على مدير التسويق فى البنك تفهم ودراسة نوعية الخدمات التى يقدمها للعملاء من خلال تحليل مفهوم دوره حياة الخدمة ويساعد هذا المفهوم المسئولين عن التسويق فى البنك فى تقييم ودراسة الخدمات المصرفية التى يقدمونها للسوق.

كما يمكنه هذا التوازن من طرح الخدمات المصرفية المناسبة بالشكل الذى يمكن من التخطيط الجيد للمستقبل وتنمية الأسواق التى تحقق له الربحية المطلوبة بالإضافة إلى ذلك فإن اختيار وتطوير الخدمات المصرفية الجديدة يعتبر عملية حيوية لنجاح البنك فى السوق، ويتطلب

ذلك من البنك دراسة متأنية للعلاقة بين الخدمات الجديدة التى يقدمها وبين احتياجات العملاء فى السوق .

ويوصف المزيج التسويقى دائما بأنه عبارة عن محاولة دمج أو مزج أربعة عناصر أساسية لكى تقدم للعملاء فى السوق وتشمل هذه العناصر.

١- الخدمة. ٢- السعر.

٣- الترويج . ٤- التوزيع .

ويتم تقديم هذا المزيج بمكوناته الأربع للعملاء فى السوق المصرفى بطريقة تجعل من هذا المزيج عرضا جذابا لقطاع مستهدف ومحدد فى السوق وإذا ما ثبت أن هذا المزيج التسويقى بمكوناته الأربع هو العرض الصحيح ، فسوف يقبل العملاء على شراء خدمات البنك.

غير أنه يجب أن يؤخذ فى الاعتبار أنه فى الواقع العملى نلاحظ أن القرارات المتعلقة بالتعامل مع كل عنصر مرتبطة تماما ببقية عناصر المزيج التسويقى ويتطلب الأمر درجة عالية من المهارة والقدرة على الحكم من جانب المسئولين عن التسويق فى البنك فى تحديد المزيج الأمثل، ويتوقف نجاح أو فشل البنك فى السوق على القدرة على مراجعة ودراسة تلك العناصر وإحداث التوافق المستمر مع احتياجات العملاء فى السوق .

أولا : أهمية عنصر الخدمة فى المزيج التسويقى للبنك :

يعتبر عنصر الخدمة المصرفية التى يقدمها البنك من أهم عناصر المزيج التسويقى وتظهر أهميته فى أن الخدمات المصرفية تمثل الأداة التى يعتمد عليها البنك فى إشباع رغبات عملائه وفى تحقيق أهدافه تبعا لذلك، وبالتالى فإن الحقائق الأساسية المتعارف عليها أن نجاح البنك إنما يعتمد على السياسة التى تتبعها إدارة برنامج الخدمات التى يقدمها للسوق، ومن جهة أخرى فإن الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك لعملائه سوف تؤثر على بقية عناصر المزيج التسويقى فالخدمات المصرفية

هى سبب وجود البنك ويتمحور حولها بقية عناصر المزيج التسويقى كما فى الشكل التالى :

شكل رقم [١٧]

عناصر المزيج التسويقي للبنك

ثانيا : مفهوم الخدمات المصرفية :

عندما يقرر أحد العملاء شراء خدمة مصرفية معينة فإن الدافع الأساسى لشراء هذه الخدمة هو ما سوف تحقق هذه الخدمة له من منافع، ويجب على إدارة التسويق فى البنك أن تنظر إلى الخدمة المصرفية من زاوية العميل وما يمكن أن تقدمه له من منافع وإشباع لحاجات العميل، أى أن البنك يقوم فى الواقع ببيع المنافع لإشباع حاجات لدى العملاء مطلوب إشباعها .

ثالثا : المؤثرات العامة على سياسة تقديم الخدمة المصرفية :

يوضح الشكل رقم [١٨] كافة العوامل المؤثرة على تصميم سياسة الخدمات المصرفية التى يطرحها البنك فى السوق ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى :

١- مؤثرات خارجية :

تشمل الجوانب الرئيسية التالية :

- قوة وأنشطة المنافسين .
- التنبؤات الاقتصادية والظروف الاقتصادية المستقبلية .
- المناخ التجارى العام .
- التشريعات الحكومية والقيود التى قد تحد من قدرة إدارة البنك على اتخاذ القرارات وتحد كذلك من طبيعة واتجاه الأنشطة التسويقية ، وبالتالى تؤثر بشكل غير مباشر على الخدمات المصرفية التى يمكن ترويجها للسوق .

شكل رقم [١٨]

العوامل المؤثرة على سياسة تقديم الخدمات المصرفية

٢- المؤثرات الداخلية :

وتشمل هذه النوعية من المؤثرات الأبعاد التالية :

- قدرة البنك على تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تعديل وتطوير الخدمات الحالية.

- مهارات وخبرات وإدارة البنك والعاملين لديه وكذلك عمليات الفروع .

- الروح المعنوية للعاملين فى البنوك وسياسات الأجور، وكذلك فرص التدريب والتعليم، وفاعلية الاتصالات وغيرها من العوامل السائدة فى البنك، والتى ينبغى أن تؤخذ فى الحسبان عند وضع سياسة الخدمات المصرفية .

- قدرة البنك على البحوث والدراسات المستمرة لتقييم أداء البنك فى السوق ، فبدون المعلومات عن الأداء وعن أنشطة المنافسين واحتياجات العملاء المستقبلية لن تنجح سياسة الخدمات المصرفية فى البنك .

- الصورة الذهنية للبنك لدى العملاء .

لتحقيق صورة ذهنية طيبة لدى العملاء يجب على إدارة البنك تحديد ما يلى :

١- نوعية العملاء الذين تتعامل معهم الآن والذين ترغب في التعامل معهم في المستقبل .

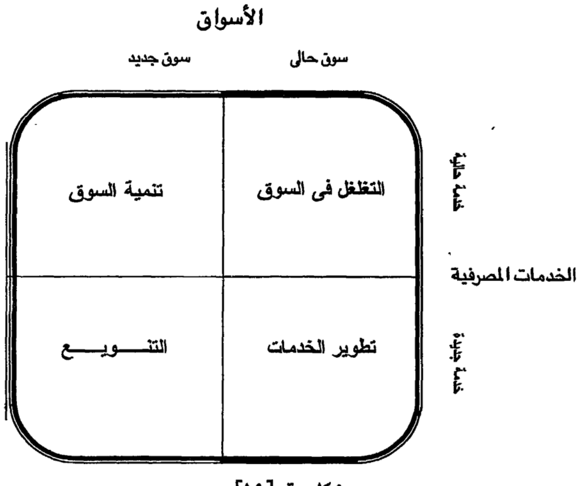
٢- الاحتياجات المالية والمصرفية التى يمكن تقديمها للعملاء وتحقق الربحية للبنك في نفس الوقت .

رابعا : استراتيجية تقديم الخدمات المصرفية للسوق :

فى ظل التغيرات المتلاحقة في السوق والبيئة التسويقية للبنوك ، يصبح من الضرورى على أى بنك القيام بتصميم البرامج التسويقية التى تتلاءم مع الاحتياجات المتغيرة للعملاء ، ومنها بطبيعة الحال استراتيجية

(الخدمة المصرفية). إن الهدف من ذلك هو محاولة البنك ربط الخدمات التى يعرضها باحتياجات السوق، وأن يظل على اتصال مستمر بالبيئة التى يعمل فيها.

ويعرض شكل رقم [١٩] المصفوفة التى تعرف بمصفوفة الأسواق والخدمات المصرفية والتى تتيح أمام البنك أربع استراتيجيات بديلة للتعامل مع السوق المصرفية .



شكل رقم [١٩]
مصفوفة الأسواق والخدمات المصرفية

وكما يتضح من هذا الشكل فإن أمام البنك أربع استراتيجيات للتعامل مع السوق المصرفى وهذه الاستراتيجيات هى :

١- استراتيجية التغلغل فى السوق :

طبقا لهذه الاستراتيجية تبحث إدارة البنك عن الطرق والأساليب التى تحقق زيادة فى حصة البنك فى السوق من خلال الأسواق الحالية ومن خلال عملاء البنك الحاليين.

وهناك ثلاث أساليب رئيسية أمام البنك لإتباع هذه الاستراتيجية :

أ- أن يحاول البنك حث عملائه الحاليين على زيادة حجم تعاملاتهم مع البنك ، ويفيد ذلك إذا كان حجم استخدام العملاء لهذه الخدمات محدودا .

ب- أن يحاول البنك جذب عملاء البنوك المنافسة إذا شعر أن هناك نقاط ضعف لدى المنافسين .

ج- محاولة إقناع البنك لعملائه غير المستخدمين حاليا لخدمات البنك للإقبال على هذه الخدمات والاستفادة منها .

٢- استراتيجية تنمية السوق :

وفى ظل هذه الاستراتيجية ينبغى على إدارة البنك أن تبحث عن أسواق جديدة وعملاء جدد يمكنها الوفاء باحتياجاتهم المالية والمصرفية عن طريق الخدمات الحالية التى يقدمها البنك.

فمن ناحية يمكن لإدارة البنك أن تبحث عما إذا كان هناك عملاء متوقعون يمكنهم الاستفادة من خدمات البنك الحالية فى المنطقة الموجود فيها البنك عن طريق جذب هؤلاء العملاء الجدد إلى البنك .

ومن جهة أخرى يمكن للبنوك أن تفكر فى فتح فروع جيدة فى المناطق التى لا تتواجد فيها، وذلك للوصول إلى عملاء أخرين فى هذه المناطق، وأخيرا يمكن للبنك فتح فروع جديدة له فى الخارج أو حتى فى مناطق جغرافية أخرى فى نفس البلد .

٣- استراتيجية تطوير الخدمات :

طبقا لهذه الاستراتيجية فإن على إدارة البنك أن تأخذ فى الحسبان إمكانية تقديم خدمات مصرفية جديدة أو تطوير الخدمات الحالية.

وقد يفضل التطوير فى الخدمات المصرفية الحالية عن تقديم خدمات جديدة كلية للسوق لتقليل حجم المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها البنك ومع ذلك فهناك ضرورة لدراسة تأثير هذه التعديلات من الناحية التجارية على البنك وقد تأخذ أشكال تطوير الخدمات المصرفية الحالية العديد من الجوانب منها :

أ- التطوير فى جودة الخدمات المصرفية المقدمة للعملاء، حيث يؤدى ذلك إلى تحسين درجة الثقة فى البنك والخدمات التى يقدمها البنك.

ب- تحسين أو تطوير ملامح أو مواصفات الخدمة المصرفية، ويهدف ذلك إلى زيادة المنافع أو الفوائد المتوقعة من الخدمة الحالية التى يقدمها البنك .

جـ- تحسين أو تعديل أسلوب تقديم الخدمة ، ويمكن ملاحظة ذلك بوضوح فى قيام مديرى الفروع بزيارة كبار العملاء فى أماكنهم ومكاتبهم أو تخصيص بعض الموظفين لعملاء معينين .

٤- استراتيجية التنويع فى تقديم الخدمات :

هذه الاستراتيجية مختلفة تماما عن الاستراتيجيات الثلاثة السابقة، إذ أنها تركز على التعامل مع خدمات جديدة كلية وعملاء جدد خارج نطاق الأنشطة المصرفية العادية ولكنها تعتبر خدمات مكملة لما تعرضه من أنشطة وخدمات مصرفية تقليدية على سبيل المثال يمكن أن يملك البنك شركة تأمين ويمارس نشاط التأمين أو أن يعمل فى مجالات العقارات أو فى مجال خدمات السفر والسياحة وغير ذلك .

ويتضح مما سبق أنه على إدارة البنك أن تعيد النظر باستمرار فى مزيج الخدمات المصرفية إذا ما أرادت تحقيق رغبات ومطالب العملاء ومن الأسئلة التى ينبغى أن تطرح باستمرار ما يلى :

أ- ما هى المنافع أو الفوائد المترتبة على كل خدمة مصرفية يقدمها البنك؟

ب- هل يبحث العملاء بالفعل عن تلك المنافع أو الفوائد ؟

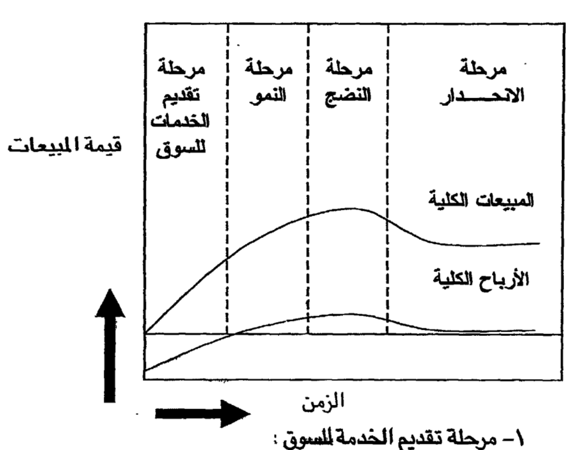
والسبب وراء ذلك أن حاجات ومطالب العملاء فى تغيير مستمر، وينبغى أن تلاحق الخدمات المصرفية تلك الاحتياجات المتغيرة.

وبالتالى ينبغى أن يكون هناك تحليل مستمر لاحتياجات العملاء وتعديل السياسات والاستراتيجيات المتصلة بالخدمة المصرفية بناء على هذا التحليل .

خامسا : دورة حياة الخدمة المصرفية :

يعتبر تحليل ومراقبة دورة حياة الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك لعملائه أداة مساعدة فى التعرف على الاستراتيجيات التسويقية الملائمة لكل مرحلة من هذه المراحل ، وكذلك الفرص التسويقية المتاحة لتقديم خدمات مصرفية جديدة، ويعتبر مفهوم دورة حياة الخدمة المصرفية مفهوما له أهميته فى تقييم وتحليل متطلبات السوق المصرفية والأخذ فى الحسبان ظروف المنافسة السائدة ، وتمر دورة حياة الخدمة المصرفية كما يتضح من الشكل التالى بأربعة مراحل أساسية هى :

شكل رقم [٢٠]
دورة حياة الخدمة المصرفية



١- مرحلة تقديم الخدمة للسوق :

تتصف هذه المرحلة بالنمو المنخفض للمبيعات من الخدمة المصرفية الجديدة، وبوجه عام يحقق البنك خسائر فى هذه المرحلة، وتشمل التكاليف فى هذه المرحلة نفقات ترويج الخدمة والإعلان عنها بهدف تشجيع إقبال العملاء عليها على نطاق واسع، وتشمل هذه المرحلة من دورة حياة الخدمة تكلفة بحوث السوق، تكاليف إنشاء نظام توزيع الخدمة، وتكاليف اختبار السوق بالنسبة للخدمة وغيرها، وتكون الأولوية لدى إدارة البنك فى هذه المرحلة هى خلق الإدراك بوجود الخدمة والمنافع التى تقدمها للعملاء فى السوق المستهدف، وهكذا يتبين أن النشاط الرئيسى للبنك فى مرحلة تقديم الخدمة للسوق هو التأكيد على العنصر الترويجى .

٢- مرحلة النمو:

أثناء مرحلة النمو تتجه المبيعات والأرباح إلى الارتفاع مع ثبات حجم التكاليف، وأثناء هذه المرحلة يمكن للبنك تحسين مستوى قبول الخدمة فى السوق من خلال :

أ- التطوير والتحسين فى ملامح وجودة الخدمة .

ب- بيع الخدمة إلى قطاعات عريضة فى السوق .

ج- التركيز من خلال الإعلان ليس على خلق الإدراك بدرجة أكبر ولكن على خلق الاقتناع بشراء الخدمة .

د- تخفيض أسعار الخدمة كلما أمكن لجذب أكبر عدد ممكن من العملاء .

٣- مرحلة النضج :

تصل الخدمة إلى مرحلة النضج عندما تشجع الربحية التى يحققها البنك أثناء مرحلة النمو بقية المنافسين على الدخول فى السوق وتقديم خدمة مماثلة ، وتتصف هذه المرحلة بانخفاض حجم المبيعات وزيادة الإعلان، وزيادة التكاليف وانخفاض الأرباح، وهناك العديد من الأساليب التى يمكن بها تقليل معدل الانخفاض فى المبيعات والإيرادات فى الأجل القصير، ولكن فى النهاية سوف لا يكون هناك مفر من إحلال هذه الخدمة، ويمكن ان تعمل الاستراتيجيات التسويقية التالية على إطالة عمر الخدمة خاصة فى مرحلة النضج :

- تعديل فى الأسعار لجذب قطاعات أخرى من العملاء فى السوق.
- تخفيض الأسعار للاحتفاظ بالعملاء على الأقل مع تحسين حصة البنك فى السوق .
- تغيير الاستراتيجية البيعية من خلال بيع الخدمة المصرفية مع العديد من الخدمات المماثلة لإعطاء العميل نوعا من الإغراء المتعدد أو الواسع .

٤- مرحلة الانحدار:

تتصف هذه المرحلة بثبات عنصر التكاليف الثابتة مع انخفاض العائد خاصة مع تخفيض الأسعار، وعند التفكير فى هذه المرحلة – وهى مرحلة حتمية بطبيعة الحال- فإن هناك طريقتان أمام البنك :

أ- يمكن للبنك سحب الخدمة كلية من السوق فى الحال ، وبالتالى عدم تحمل أى نوع من الخسائر، ويتيح هذا الأسلوب الفرصة أمام البنك لاستخدام الموارد المترتبة على سحب هذه الخدمة من السوق فى تقديم خدمات أخرى مربحة، غير أنه يجب مراعاة أنه ربما يترتب على سحب خدمة مالية متاحة للعملاء بعض الآثار العكسية .

ب- البديل الثانى هو أن مع انخفاض حدة المنافسة قد يكون من المرغوب فيه الاستمرار فى تقديم هذه الخدمة فى السوق أو القطاعات التى تحقق الربحية فقط .

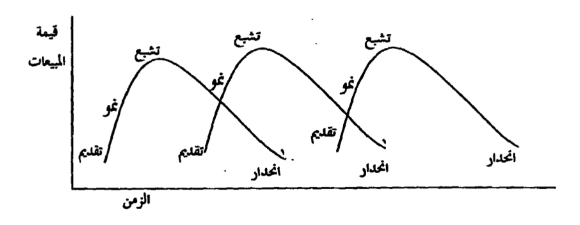
والجدير بالذكر أن المشكلات المتعلقة بالتدفقات النقدية الداخلة للبنك يمكن التغلب عليها بتنظيم الخدمات المصرفية المختلفة بحيث توضع فى مراحل مختلفة من دورة حياة المنتج .

وكما يتضح من الشكل السابق فإنه طالما كانت تكلفة بيع الخدمات المصرفية أقل من العائد فسوف يحقق البنك أرباحا، وحتى يتأكد من تحقيق الأرباح فإن محفظة الخدمات المصرفية ينبغى أن تظهر الخدمات المصرفية فى مراحل مختلفة من دورة حياة كل منها .

وبالتالى تتشابك دورات حياة الخدمات المصرفية ويتداخل كل منها فى الأخر ولا تتأثر حركة التعامل فى البنك أو على الخدمات المصرفية وتحقق التوازن الحركى للمعاملات المصرفية كما هو موضح بالشكل التالى :

شكل رقم [٢١]

دورة حياة مجموعة من الخدمات المصرفية



ويصور الجدول رقم [١] ملخصا كاملا لدورة حياة الخدمة المصرفية فيما يتعلق بخصائص أو سمات كل مرحلة من المراحل الأربعة من حيث المبيعات والتكاليف والأرباح والعملاء والمنافسين أمام البنك فيما يتعلق بكيفية توظيف عناصر المزيج التسويقى في كل مرحلة بدرجة كبيرة من الفعالية.

جدول رقم [١]

الاستراتيجيات التسويقية في دورة حياة المنتج

البيان	مراحل دورة الحياة			
	التقديم	النمو	النضوج	الانحدار
أولا: الخصائص المبيعات	منخفضة	ترتفع بمعدل كبير	ترتفع بمعدل بطئ وتصل القمة	تنخفض المبيعات
التكاليف	مرتفعة للعميل الواحد	متوسطة للعميل الواحد	منخفضة للعميل	منخفضة للعميل

البيان	مراحل دورة الحياة			
	التقديم	النمو	النضوج	الانحدار
الأرباح	سالبة	ترتفع	أرباح مرتفعة	أرباح منخفضة
العملاء	الابتكاريون	أوائل المتبنين	الأغلبية	المتأخرون
المنافسون	عددهم أقل	يتزايد العدد	مستقر	عددهم يقل
ثانيا : الأهداف التسويقية	خلق الإدراك بالخدمة المصرفية وتجربتها	زيادة المركز التنافسى	زيادة الأرباح والمحافظة على المركز التنافسى	تقليل التكاليف واحتمال حذف الخدمة المصرفية
ثالثا: الاستراتيجيات المنتج (الخدمة المصرفية)	تقديم خدمة رئيسية	تقديم أشكال من الخدمة	أسماء تجارية وأشكال متعددة من الخدمة	حذف أنواع الخدمات المصرفية الضعيفة
السعر	التكلفة+الربح	التمكن من السوق	السعر لمواجهة المنافسة	خفض الأسعار
التوزيع	توزيع انتقائى في المركز الرئيسى أو بعض الفروع	توزيع شامل	توزيع شامل بدرجة أكبر	توزيع انتقائى

البيان	مراحل دورة الحياة			
	التقديم	النمو	النضوج	الانحدار
الإعلان	يهدف إلى خلق الإدراك بالخدمة من الابتكاريين	الإدراك والاهتمام فى السوق كلها	التركيز على الفروق والمنافع بين الخدمات المختلفة التى يقدمها البنك	تقليل المعدل
تنشيط المبيعات	تستخدم بكثرة لتشجيع تجربة الخدمة المصرفية	تقل	تزيد لتشجيع التحول من بنك إلى أخر	تقل إلى الحد الأدنى

سادسا : تقديم الخدمات المصرفية الجديدة للسوق :

ينطوى تقديم الخدمات المصرفية الجديدة باستمرار على تحمل البنك العديد من الأخطار، حتى مع قيام البنك بإجراء البحوث والدراسات فى جميع مراحل تقديم الخدمة، وينبغى أن يتواءم تقديم الخدمات الجديدة للسوق مع خطط البنك وأهدافه القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل.

وفى أغلب الأحيان فإن الخدمة الجديدة بالنسبة للبنك تأتى من تقليد البنوك المنافسة ، وقد تأتى هذه الخدمة بعد تطويرها أو تحسينها . وقد يقوم البنك بتعديل جوهرى لخدمة مصرفية حالية ليخلق فى ذهن العملاء مجموعة من المنافع أو الفوائد المصرفية المتكاملة .

١- الابتكار والتقادم المخطط :

ينبغى إدراك حقيقة أن جميع الخدمات المصرفية يأتى عليها وقت فى أخر دورة حياتها تحتاج فيه أن يتم تعديلها أو إحلالها بخدمات جديدة أكثر استجابة لرغبات واحتياجات السوق، وقد يأتى هذا التغيير نتيجة للتطورات التكنولوجية السريعة التى تحيط بصناعة البنوك، أو من التغيرات فى رغبات وأذواق المستهلكين، أو التغيرات فى التشريعات أو من المنافسة فى السوق .

٢- العوامل التى تدعو إلى تقديم خدمات مصرفية جديدة :

هناك العديد من العوامل التجارية التى تخلق الحاجة لتقديم خدمة جديدة منها:

- انخفاض مبيعات البنك وأرباحه .
- المنافسة الحادة بين البنوك والتى قد تؤدى إلى انخفاض حصة البنك فى السوق، وبالتالى نسبة الربحية التى يحققها .
- اعتبارات استراتيجية تنبع من قرار البنك حول ما إذا كان يسعى إلى القيادة أو التبعية فى السوق .
- التوصل عن طريق البحوث إلى أسواق جديدة تحقق للبنك معدلات ربحية متزايدة.
- تأثير الخدمات الجديدة على معدلات التدفق النقدى على بقية الموارد، وكذلك تأثيرها على الخدمات المصرفية الحالية .
- حجم السوق المتوقع للخدمة الجديدة وسهولة الوصول إلى هذه السوق.

٣- مراحل تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق :

يصور الشكل التالى المراحل التى تمر بها عملية تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق، وتمر عملية تقديم الخدمة المصرفية الجديدة للسوق بالمراحل التالية :

شكل رقم [٢٢]

مراحل تقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق

الحصول على أفكار الخدمات الجديدة
↓
تصفية الأفكار
↓
مرحلة الدراسة الاقتصادية
↓
مرحلة التطوير وتحديد مواصفات الخدمة
↓
مرحلة اختبار الخدمة
↓
مرحلة التقييم

أ- مرحلة الحصول على أفكار الخدمات الجديدة :

تبدأ عملية تقديم الخدمة المصرفية الجديدة بفكرة ، قد تأتى هذه الفكرة إما من مصادر داخلية أو مصادر خارجية، ومن المصادر الداخلية الرئيسية لخلق أفكار الخدمات المصرفية الجديدة وظيفة البحوث والتطوير فى البنك، حيث يعكف المتخصصون على تصميم الخدمات

المصرفية التى تحقق أهداف البنك وتتمشى مع الظروف الاقتصادية والبيئة المتغيرة، ومن المصادر الداخلية كذلك المسئولون عن التسويق فى البنك، حيث يسعى هؤلاء إلى ترجمة احتياجات العملاء ، وكذلك ظروف المنافسة فى السوق إلى أفكار لخدمات جديدة تقدم للسوق.

وأخيرا قد يلجأ البنك إلى موظفيه والعاملين بفروعه لتزويده بأفكار لخدمات جديدة بناء على خبراتهم وتجاربهم، أما بالنسبة للمصادر الخارجية للأفكار المتعلقة بالخدمات المصرفية الجديدة فقد تأتى من العملاء أو من البنوك المنافسة، وأخيرا قد تأتى أفكار الخدمات الجديدة من المؤسسات الأكاديمية والفنية الخارجية التى تقوم ببرامج البحوث والتطوير الخاصة بها .

ب- مرحلة تصفية الأفكار:

تأتى مرحلة تصفية أفكار الخدمات الجديدة فى ضوء أهداف وبيانات البنك وإمكاناته، إذ لا يمكن أن يتم تجربة كل فكرة لخدمة جديدة، ويجب أن يكون هناك حكم أولى لتقرير ما إذا كانت كل فكرة تستحق دراسة أكثر.

وهناك العديد من الاعتبارات التسويقية يجب الانتباه إليها عند مرحلة تصفية الأفكار ، فمثلا يمكن للخدمة الجديدة أن تكون مكملة للخدمات المصرفية الحالية وبذلك تسهل من بيع الخدمات الحالية، كذلك فهناك الاعتبارات المالية التى تتعلق بقدرة الخدمة المصرفية الجديدة على الأداء ضمن محفظة الخدمات التى يقدمها البنك أخذين فى الحسابان أهداف البنك المتعلقة بالربحية .

جـ - مرحلة الدراسات الاقتصادية :

تشمل تلك المرحلة إعداد تقديرات على أساس نتائج تحليل السوق وإمكانية تقديم الخدمة وتقدير التكاليف والعائد، وهذا يعنى تطوير تحليل

وضع الخدمة الجديدة فى ضوء الأهداف الأولية واستراتيجية البنك وأخطار الاستثمار وغير ذلك، والمهم فى هذه المرحلة تحديد الربحية المتوقعة للخدمة . ويتطلب ذلك تقدير قيمة المبيعات والتكاليف .

د- مرحلة تحديد مواصفات الخدمة :

ويتطلب ذلك إعداد نموذج أولى بالخدمة الجديدة تتطلب دراسة كافة النماذج والإجراءات وبرمجيات الحاسبات الآلية وتكاليف الإدخال والمتطلبات المالية والبشرية والتقنية وغيرها .

هـ- مرحلة تجربة واختبار الخدمة :

يمكن القول أن هذه المرحلة لها أهمية قصوى فى تطوير الخدمات المصرفية الجديدة والتى تكون غالبا محفوفة بالمخاطر وتشكل عبئا على موارد البنك المالية والإدارية على السواء. وفي الوقت نفسه ليس مؤكدا نجاح فكرة الخدمة، ومع أنه لا يمكن التنبؤ بنجاح أو فشل الخدمة الجديدة . إلا أن دور التسويق هو محاولة تخفيض نسبة عدم التأكد المحيط بطرح الخدمة الجديدة.

وهناك عدة أنواع من التجارب يمكن استخدامها لتجربة واختبار الفكرة الجديدة منها إجراء بحث على العملاء، كما يمكن عرض الفكرة على مدراء الفروع لأخذ رأيهم واقتراحاتهم بخصوصها، لكن من الناحية العملية يبقى تقرير رد فعل السوق هو الأكثر أهمية. وكثيرا ما تتبع بعض البنوك تجربة الخدمة فى مناطق مختلفة لمعرفة رد فعل العملاء بالنسبة لها .

و- تقديم الخدمة المصرفية الجديدة فى سوق التعامل التجارى :

فى هذه المرحلة توظف البنوك إمكاناتها لطرح الخدمة الجديدة فى السوق . وهذا يتطلب اهتماما خاصا من إدارة التسويق فى البنك ، كذلك ينبغى على مسئول التدريب أن يتأكد من أن كل موظف له علاقة بالعملاء على معرفة بالخدمة الجديدة وكيفية بيعها (بيع منافع الخدمة للعميل).

وينبغى كذلك فى هذه المرحلة توفير نظم التغذية العكسية Feedback Systems للتأكد من تأثير الخدمة الجديدة على الأسواق المستهدفة التى تم اختيارها ومعرفة ردود أفعال المنافسين .

ز- مرحلة التقييم :

وهى المرحلة الأخيرة من مراحل تطوير الخدمات المصرفية والتى تنطوى على مراقبة النتائج لفترة زمنية معينة. ويشمل ذلك مراجعة أداء الخدمة المصرفية الجديدة من عدة نواحى تشمل :

١- مدى رضاء العملاء عن الخدمة بالمقارنة بالخدمات المنافسة .

٢- إمكانية استجابة البنك السريعة للتعديل فى الخدمة لمقابلة التغيرات السوقية .

٣- مستويات الربحية والمبيعات والتكاليف .

٤- موقع الخدمة المصرفية فى مراحل دورة الحياة .

***

المبحث الثانى
تسعير الخدمات المصرفية

مقدمة :

تعتبر القرارات المتعلقة بالتسعير من القرارات الهامة فى صياغة الاستراتيجية التسويقية، وينبغى أن يرتبط تسعير الخدمات المصرفية (مثله فى ذلك مثل عناصر المزيج التسويقى) بالأهداف التسويقية للبنك ، وبالتالى فإن سياسة تسعير الخدمات المصرفية ينبغى أن تأخذ فى الحسبان العديد من العوامل مثل دورة حياة الخدمة المصرفية وتكاليف تقديم الخدمة، متطلبات محفظة الخدمات المصرفية ككل بالإضافة إلى الأهداف البيعية وحصة البنك فى السوق، ولذلك فإن الإجراءات والطرق التى يتبناها البنك لتسعير خدماته المصرفية ينبغى أن تعتمد على ظروف السوق والمنافسة بالإضافة إلى اعتمادها على عنصر التكلفة .

وتظهر أهمية قرارات التسعير فى كونها تؤثر على أطراف عديدة كما انها تتأثر كذلك بهذه الأطراف، ويتضح ذلك فيما يلى :

١- من وجهة النظر الاقتصادية :

ينظر إلى الأسعار على أنها المحدد الأساسى لمستوى المبيعات من السلع والخدمات، ولذلك يلاحظ أن السعر من هذا المنظور يعتبر موضع الاهتمام الرئيسى فى جميع النظريات والنماذج الاقتصادية .

٢- على المستوى الحكومى :

يلاحظ أن أسعار الخدمات تخضع للدراسة والمراجعة الدائمة بسبب تأثير الأسعار على معدلات التضخم وبالتالى على الرفاهية الاجتماعية .

٣- التأثير على الربحية :

تنبع أهمية قرارات التسعير بصفة أساسية من تأثيرها على معدلات الربحية التى يحققها البنك من خلال تحديد العائد الذى يمكن

الحصول عليه كذلك لتأثير السعر على الطلب وبالتالى على حجم الأعمال الممكن تحقيقها نظرا لأن الأسعار التى يدفعها العملاء تولد إيرادات، كما أن الأسعار تؤثر على حجم أعمال البنك ولذلك فإن التسعير هو العنصر الوحيد من عناصر المزيج التسويقى الذى يحقق إيرادات البنك، بينما بقية عناصر المزيج التسويقى (الخدمة - الترويج - التوزيع) تحمل البنك تكلفة القيام بها .

أولا : التسعير فى البنك يتمثل فى(١):

أ- معدلات سعر الفائدة على القروض والودائع (الفوائد) وهو يتمثل فى سعر الفائدة المقررة على الودائع لمدد مختلفة أو المطبق على القروض أى المقرر على خدمتى الإيداع والإقراض.

ب-العمولات : وهى محددة بتعريفة أسعار الخدمات المصرفية .

جـ- المصاريف الفعلية : وتتمثل فى مصاريف بريد ، تلكس ، تليفون....الخ ، ويمكن تقديم بعض الخدمات للعملاء الهامين بدون تحميلهم تكلفة هذه الخدمة .

ثانيا : العوامل المؤثرة على التسعير المصرفى(٢):

١- درجة المخاطرة فى السوق :

تعتبر تحليل درجة المخاطرة والتى يتعرض لها نشاط العملاء من الأمور الهامة فى التسعير ولذا فإنه يجب أن تعكس الأسعار التى يتقاضها البنك درجة المخاطرة في السوق.

---

(١) William A. Cohen, The practice of Marketing Management: Analysis planning and implementation (second Edition, New York Macmillan publishing Company, adivision of Macmillan, inc; 1991), P.P 543-545.

(٢) د. طاهر مرسى عطيه ، التسويق (القاهرة: المكتبة الأكاديمية،١٩٩٣) ، ص ٢٦٠-٢٦٣.

٢- التكلفة[١] :

يتقاضى البنك ما يوازى التكلفة التى يتحملها فى أداء الخدمة وبالتالى إذا ما ارتفعت التكاليف رفع البنك تلقائيًا معدلات ما يتقاضها من رسوم وعمولات في ضوء ارتفاع التكاليف .

٣- سعر الإقراض والخصم لدى البنك المركزى :

يقوم البنك المركزى المصرى منذ بداية عام ١٩٩١ بطرح أذون خزانة لمدة ٩١ يومًا للاكتتاب العام والذى يتم على أساسها تحديد سعر الإقراض والخصم للبنك المركزى عن طريق إضافة ٢٪ إلى متوسط سعر الفائدة على هذه الأذون وقد دأبت غالبية البنوك التجارية على الاسترشاد بسعر الإقراض والخصم للبنك المركزى لتحديد أسعار خدماتها وذلك بإضافة نسبة تتراوح بين (١٪ ، ٢٪) على سعر الإقراض والخصم طبقًا لدرجة المخاطرة الائتمانية وقدرة العميل على تحمل هذا السعر وظروف البنوك المنافسة.

٤- وهناك بعض العوامل الداخلية والخارجية والمؤثرة على قرارات التسعير وأهمها مايلى[٢]:

أ- العوامل المحيطة الداخلية والتى تؤثر فى سياسة الأسعار ومنها :

* الأهداف التي يسعى إليها البنك من وراء تسعير الخدمات المصرفية فقد يكون الهدف هو تحقيق أكبر قدر من العائد، أو ضمان حد أدنى منه أو المحافظة على مركز القيادة فى التسعير.

---

(١) د. محمد شوقى أحمد شوقى وآخرون ، الأصول العلمية للتسويق (الزقازيق: مكتبة المدينة، ١٩٩٥)، ص٢٨٠.

(٢) د. محمد محمد إبراهيم ود. ثابت عبد الرحمن إدريس ، المدخل الحديث فى إدارة التسويق (القاهرة: جامعة عين شمس ، ١٩٩٣)، ص ٣٩٤-٤٠٤.

* الموارد المالية الوفيرة تقوى مركز البنك فى تحديده لأسعار التسهيلات الائتمانية أما إذا كانت محدودة فيحكمه فى ذلك ظروف الطلب والمنافسة.
* التكنولوجيا المستخدمة فى تقديم الخدمات تعد عاملا هامًا فى التأثير على سياسة الأسعار وكلما كانت هذه التكنولوجيا على مستوى عالى لكما كان البنك اقدر على تحديد السعر تجاه البنوك المنافسة.
* الطابع السلوكى للمحيط الداخلى للبنك حيث تتأثر قرارات التسعير بالاعتبارات الشخصية والأنماط السلوكية والميول والدوافع والأمزجة والمعرفة المتاحة لمتخذى القرارات.
* العناصر الأخرى فى المزيج التسويقى لها تأثيرها المباشر على قرارات التسعير، فالبنك الذى ينفق بسخاء على الترويج يكون قى مركز يسمح له بفرض سعر أعلى من البنوك التى لا تجاريه فى الإنفاق على الترويج.

ب- العوامل المحيطة الخارجية :

وتكون قدرة البنك على التأثير فى هذه العوامل الخارجية أقل كثيرًا من قدرته على التأثير فى العوامل الداخلية ، وتمثل قيود اقتصادية واجتماعية وسيكولوجية ومن أهمها مايلى :

* الأحوال الاقتصادية العامة والعرف السائد فى تسعير الخدمات المصرفية له تأثير كبير على سياسة الأسعار التى يجب على البنك اتباعها.
* القوانين والقرارات الحكومية وخاصة سياسة البنك المركزى له تأثير مباشر على أسعار الخدمات المصرفية.

* المحيط الاجتماعى ونظرة العملاء إلى السعر كمقياس للقيمة وكمقياس للجودة فيجب على متخذ قرار التسعير أن يأخذ ذلك فى اعتباره.

٥- ظروف السوق :

يتعرض البنك لدرجة كبيرة من المنافسة لذا فقد اتجهت معظم البنوك إلى ما يعرف بفلسفة التوجه بالسوق عند تحديد الأسعار، وينبغى على البنك مراعاة أهمية عنصر التوجه بالتسويق للتأكد من أن الأسعار التى يتقضاها تتوافق مع البرنامج التسويقى ككل ، حيث ينظر إلى التسعير كعنصر مكمل لبقية عناصر المزيج التسويقى والتأكد من إحداث التوافق بين أساليب التسعير والاستراتيجية التسويقية . وعلى ذلك فإن المسئولين عن التسويق فى البنك عليهم الاستمرار فى أحداث التغير فى الأسعار بما يتمشى مع ظروف السوق.

ومن السياسات التى تتبعها البنوك فى التسعير مايلى :

أ- سياسة كشط السوق :

وينبغى أن ترتبط الأسعار التى يتقاضاها البنك بدوره حياة الخدمة المصرفية فعلى سبيل المثال عند قيام البنك بتقديم خدمة مصرفية جديدة للسوق يمكن أن يتبع سياسة كشط السوق حيث الدخول بسعر مرتفع يأخذ هذا السعر فى الانخفاض إذا تطلب الأمر ذلك حتى تلقى أسعار البنك نوعًا من القبول فى السوق.

وهذا يعنى أن البنك يتمتع بتقديم خدمة مصرفية متميزة لم يقدمها غيره من البنوك الأخرى المنافسة فإن هذا يمنحه موقفًا تنافسيًا يعطيه القدرة على تقاضى أسعار مرتفعة فى مقابل التكاليف والأخطار التى يتحملها[١] .

---

(١) د. حسن مرسى راغب، المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية (الطبعة الثالثة، القاهرة: ناشر "بدون"، ١٩٩٣) ، ص ٢٤٠ - ٢٤٥.

ب- سياسة غزو السوق (التغلغل فى السوق) :

وهى مختلفة تمامًا عن السياسة السابقة وذلك من خلال تخفيض الأسعار أى تخفيض السعر بهدف اختراق السوق ويهدف البنك من وراء هذه السياسة منع المنافسين المحتملين من الدخول فى السوق.

٦- مرونة الطلب على الخدمة المصرفية :

ويتوقف أتباع أى من السياستين السابق الإشارة إليهما بدرجة كبيرة على مرونة الطلب على الخدمة المصرفية فى السوق.

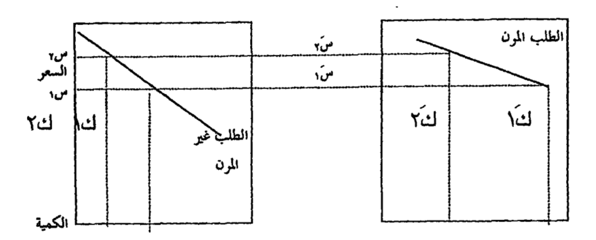
وتعنى مرونة الطلب على الخدمة المصرفية درجة حساسية الطلب على هذه الخدمة للتغيرات فى مستويات الأسعار ففى بعض الأسواق يلاحظ أن الطلب لا يبدو أنه يتأثر تأثرا كبيرًا بالتغيرات فى الأسعار أو أنه يتأثر حتى نقطة معينة فمثلاً فأن حسابات العملاء التى تكون فى شكل ودائع لدى البنك يكون الطلب عليها غير مرن بمعنى آخر فإنه بصرف النظر عن انخفاض معدلات الفائدة فسوف يظل هناك نسبة كبيرة من المودعين يحتفظون بودائعهم لدى البنك.

من ناحية أخرى هناك بعض الأسواق والأنشطة المصرفية تكون حساسة للتغيرات فى الأسعار حيث أن المرونة السعرية تتوقف على قيمة نشاط العاملين ودرجة نضج مشترى الخدمة المصرفية وتفهم النواحى المالية والمصرفية فى السوق[1].

---

(١) د.السيد عبده ناجى، التسويق والمبادئ والقراءات الأساسية (القاهرة : دار النهضة العربية،٢٠٠٢) ص ٢٧١ .

شكل رقم [٢٣]
مرونة الطلب على الخدمة المصرفية



ويتضح من الشكل أن هناك حالتين للطلب على الخدمة المصرفية :

الأولى : الطلب غير المرن وعادة ما يكون ذلك فى حالة الخدمات المصرفية الأساسية.

الثانية : الطلب المرن ويكون هذا فى حالة الخدمات المصرفية غير الأساسية.

ويوضح الشكل كيفية تأثير تخفيض السعر بنفس الدرجة على الطلب فى الحالتين

٧- الموقف الائتمانى للعميل :

إذ ينبغى دراسة الحال الائتمانية للعميل فإذا كانت جيدة يمنح معدلات أفضل لسعر الفائدة على القروض والعكس صحيح[١].

٨- الموقف التنافسى :

يجب أن يأخذ موقف البنك التنافسى فى الاعتبار أيضًا . ويجب تحديد ما إذا كان البنك قائدًا فى عمليات التسعير أم هو تابعًا للبنوك

---

(١) د. السيد عبده ناجى ، التسويق الإستراتيجى للبنك : إستراتيجيات التسويق المصرفى (القاهرة: المعهد المصرفى ، ١٩٩٢) ، ص ٨٣-٨٥.

الأخرى بمعنى هل الموقف التنافسي للبنك في السوق يعطيه القدرة على التأثير في الأسعار أو تغييرها.

عمومًا فإن أي بنك ليس لديه الفرصة في أن يتقاضى أسعار مختلفة بدرجة كبيرة عما هو سائد في السوق وهذا لا يعني أيضًا أنه لزامًا عليه أن يتقاضى نفس أسعار المنافسين وهذا يتوقف على تقييم العميل للخدمة حيث قد يرى أن بعض جوانب الخدمة في البنك تبرر تقاضي سعر معين فمثلاً قد يشعر العميل أن لديه ثقة كبيرة في مدير الفرع أو مدير البنك، لذا فإن هناك دائمًا بعض الجوانب التي تتيح حرية الحركة في سياسة تسعير الخدمة المصرفية.

ثالثا- أساليب تسعير الخدمات المصرفية[1]:

هناك مدخلين أساسين لتسعير الخدمات المصرفية هما :

١- التسعير على أساس التكلفة (المدخل الموجه بالتكلفة).

٢- التسعير على أساس السوق (المدخل الموجه بالسوق).

وفيما يلي نناقش كل من المدخلين تفصيلاً :

١- التسعير على أساس التكلفة :

في ظل الاقتصاد التقليدي فإن السعر يتحدد عندما تتساوى التكلفة الحدية مع الإيراد الحدي ويعد هذا نظريًا في حين أنه في الواقع العملي فإن ذلك يكون محدودًا لأن النموذج الاقتصادي في التسعير يتطلب المعرفة التامة بمنحنى الطلب أو حالات الطلب المختلفة التي تواجه الخدمة المصرفية في السوق ويبنى هذا النموذج على وجه نظر تتعلق بسلوك التكاليف المرتبط بالأجل القصير.

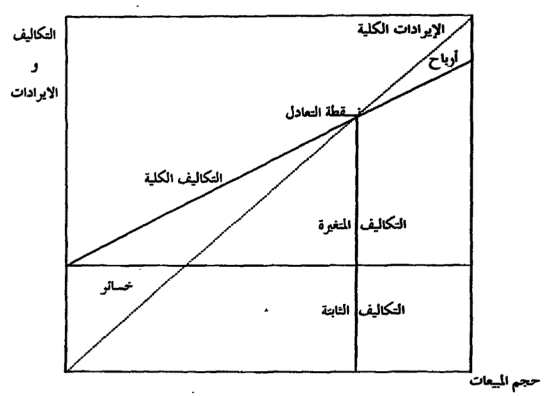
---

(١) Michael J. Barer, Marketing Strategy and Management (Second Edition, London : The Macmillan Press Ltd., 1992) , PP. 350-352.

ويلاحظ أن هذا الأسلوب لا يأخذ في الاعتبار أى أهداف استراتيجية أخرى سوى الربح.

السعر = تكلفة الإنتاج + تكلفة التسويق+ المصروفات الإدارية+ هامش الربح

وباتباع هذا المدخل في التسعير يضع البنك لنفسه مستوى مستهدف من الأرباح ينبغى تحقيقه وهذا الأسلوب مبنى على أسلوب تحليل التعادل.



شكل رقم [٢٤]
تحليل التعادل

وفى ظل هذا الأسلوب فإن البنك يحدد لنفسه ربحًا مستهدفًا على أحد خدماته المصرفية على سبيل المثال كما يحدد لنفسه حجم مبيعات مستهدف وفى هذه الحالة يمكن حساب إجمالى التكاليف والتى تتضمن

التكاليف الثابتة بالإضافة إلى التكاليف المتغيرة والتى تتوقف على رقم المبيعات وفى هذه الحالة يتم تحديد السعر عند مستوى معين.

ويمكن التوصل لنقطة التعادل من خلال المعادلتين التاليتين :

السعر الذى يحقق نقطة التعادل = $\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{حجم المبيعات}}$ + التكلفة المتغيرة للوحدة.

السعر الذى يحقق هامش الربح المستهدف = $\frac{\text{إجمالى الإيرادات}}{\text{حجم المبيعات}}$

إجمالى الإيرادات = إجمالى التكاليف + نسبة الربح.

فى حين أنه يعيب هذا الأسلوب عددًا من المشكلات أهمها :

* أن هذا المدخل يفترض تحقيق حجم مبيعات معين عند سعر معين بينما نجد أن السعر وحده له تأثير جزئى على المبيعات.
* مشكلة حساب التكلفة الكلية فالتكاليف تكون مشتركة بين جميع الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك الأمر الذى يصعب معه تخصيص التكاليف وخاصة غير المباشرة منها على خدمات بعينها.
* الخطورة فى البحث عن استرداد التكاليف المغرقة وهى التكاليف الثابتة التى يكون قد تم إنفاقها فى الماضى والتى لا ينبغى أن يكون لها تأثير حاليًا على السعر.

٢- التسعير على أساس السوق[١] :

وطبقًا لهذا المدخل ينظر إلى التكاليف باعتبارها تمثل نوعًا من القيود على الحد الأدنى للسعر الذى يجب أن يتقاضاه البنك فى مقابل الخدمات المصرفية التى يقدمها وعلى ذلك فإن التكاليف تمثل قيدًا على

---

(١) Androw, K., The Bank Marketing Handbook (Woodhead - Fanlk - ner , eambridge, England , 1986), PP. 10-12.

حرية البنك فى عدم النزول عن حد أدنى فى التسعير ويأخذ هذا المدخل فى حسابه العديد من العوامل :

١- ما يمكن أن يتحمله السوق من أسعار.

٢- أنشطة المنافسين .

٣- إدراك العملاء للعلاقة بين السعر وجودة الخدمة المصرفية المقدمة.

٤- الأهداف الكلية للاستراتيجية التسويقية للبنك .

وتشير المعادلة الآتية إلى مدخل التسعير حسب اعتبارات السوق.

هامش الربح = السعر - (تكاليف الإنتاج + تكاليف التسويق + المصروفات الإدارية)

ويلاحظ أنه من غير المحتمل أن يكون لدى البنك المعرفة الكاملة عن الأسواق التى يعمل بها لتمكنه من تحديد مستويات الأسعار بشكل دقيق وبالتالى فإن ما فى مقدرته هو نوع من التحديد العام أو التوصل إلى نطاق معين يتحرك داخله السعر ويكون مقبولاً لغالبية العملاء فى السوق المستهدف ويتميز هذا المدخل :

١- أنه يربط أسعار الخدمات المصرفية بالقيمة أو المنفعة التى يعتقد العملاء أنهم سيحصلون عليها من خلال شراء هذه الخدمة، ومن الأساليب المعروفة فى هذا المجال أسلوب التسعير القائم على تحليل الخدمة المصرفية ويعنى هذا المفهوم أن السعر الذى يدفعه العميل مقابل الخدمة المصرفية ينبغى أن يرتبط مباشرة بمختلف المنافع التى يبحث عنها العميل من شراءه للخدمة المصرفية وهنا ينظر للتكلفة على أساس أنها الحد الادنى الذى لاينبغى أن يقل عنه السعر.

٢- إن هذه الطريقة تدفع إدارة البنك إلى تحسين كفاءتها وهى تسعى إلى تخفيض التكاليف التى يتحملها البنك وتعمل على الحد من الإسراف فى بنود التكاليف حتى تحقق أهداف الربح المطلوبة.

٣- إن هذه الطريقة تأخذ فى الاعتبار المنافسة التى تواجه البنك فى السوق المصرفية وتأخذ فى الاعتبار ظروف الطلب على الخدمة المصرفية.

٤- إن هذه الطريقة يمكن أن تجعل من الربح معيار فعال لقياس أداء إدارة البنك.

ويلاحظ أنه فى غالبية الأسواق المصرفية والمالية فان هيكل المنافسة فى السوق يؤثر على قرارات تسعير الخدمات المصرفية وغالبًا ما تكون حرية البنك فى التسعير محدودة بالمعدلات السائدة فى السوق.

***

المبحث الثالث

ترويج الخدمات المصرفية

مقدمة :

قبل اختيار وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال بالعملاء على المسئولين عن التسويق فى البنك التعرف على نوع العملاء المطلوب الوصول إليهم، وكذلك على خصائص وطبيعة الخدمات المصرفية المطلوب ترويجها ، ويلى ذلك إيجاد أكثر قنوات الاتصال مناسبة لنقل الرسائل الترويجية الفعالة للعملاء من خلال التخطيط لمزيج ترويجى فعال يتكون من عدد من أساليب الاتصال التى يمكن أن تدمج معا بطريقة تتسق بالفعالية. كما أن على المسئولين عن التسويق المصرفى الأخذ فى الحسبان أهمية الاتصال غير المباشر بالعملاء والذى يشمل سمعة البنك أو شهرته، والاتصال الشفهى بين العملاء بعضهم البعض، وكذلك طبيعة الخدمة المصرفية، ويعتبر البيع الشخصى من أكثر أساليب الاتصال الفعال فى المزيج الترويجى للخدمات المصرفية لما ينطوى عليه من اللقاء المباشر وقوة الإقناع والبحث عن متخذ القرار الحقيقى، وتتناول أساليب الاتصال المباشر كما هو معروف الإعلان والبيع الشخصى وأساليب وأنشطة العلاقات العامة وغير ذلك من الكتيبات والنشرات والمواد الإعلانية التى توزع على العملاء فى البنوك .

أولا : التعريف بالترويج المصرفى[1] :

يعد الترويج هو المحرك الفعال للعمل المصرفى وانتشاره وتطوره، ومن ثم فإن أى بنك أو مؤسسة مالية مصرفية تحتاج إلى الترويج لأحداث

---

(١) Bovee, C.L., and Arens, F.W. Contem porarg Advertising Advertising (Home wood, ILL : Richard, D. Irwinlnc., 1982), P360.

تعريف واتصال مباشر وغير مباشر بجمهور العملاء سواء الحاليين أو المرتقبين.

ويعتبر الترويج أحد العناصر الرئيسية للمزيج التسويقى ويستخدم فى البنوك التجارية لتحقيق أهداف عديدة يبرز منها على وجه الخصوص توصيل الخدمات المصرفية إلى أكبر عدد ممكن من العملاء ويواجهه منافسة البنوك الأخرى التى تقدم نفس الخدمات.

ويلعب الترويج دور حيوى فى تعريف العملاء بخدمات البنك وفى إقناعهم بمزايا التعامل معه والمنافع التى يمكن أن تتحقق من ذلك ومن ثم اتخاذ قرارهم بالتعامل مع البنك فى الوقت الحالى واستمرار هذا التعامل مستقبلاً.

ويقصد بالترويج المصرفى مجموعة من الجهود التسويقية المتعلقة بإمداد العملاء بالمعلومات عن المزايا الخاصة بخدمة مصرفية معينة وإثارة اهتمامهم بها وإقناعهم بمقدرة هذه الخدمة على إشباع احتياجاتهم عن غيرها من الخدمات المنافسة وذلك بهدف دفع العملاء إلى اتخاذ قرار بشراء هذه الخدمة أو الاستمرار فى استخدامها فى المستقبل(١).

وعلى ذلك فالترويج هو شكل من أشكال الاتصال المستخدم بواسطة البنك بهدف أخبار أو إقناع عملائه سواء لشراء الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك أو تعريفهم بالدور الذى يلعبه البنك فى المجتمع.

وبالتالى يمكن النظر إلى الترويج المصرفى بأنه يقوم على :

---

(١) د. السيد عبده ناجى ، التسويق المصرفى والمهارات البيعية للخدمات المصرفية (الإسكندرية: اتحاد البنوك العربية ، ١٩٩٠) ، ص١٤.

١- عملية اتصال بين البنك وعملائه لنقل المعلومات والبيانات عن البنك والخدمات المصرفية للعميل الفعال بالصورة وبالشكل المناسبين وفي الوقت المناسب بهدف تسهيل عملية الحصول عليها.

٢- يهدف الترويج من ورائها إلى التأثير على العملاء لتكوين اتجاه ايجابي نحو البنك والخدمات التي يقدمها.

٣- ينتج عند تكوين هذا الاتجاه الايجابي البدء في شراء الخدمات المصرفية للبنك ولاستمرار ذلك مستقبلاً(١).

ثانيا : أهمية الترويج للخدمات المصرفية:

١- زيادة حدة المنافسة بين البنوك التجارية وبالتالي تزداد الحاجة إلى الترويج للخدمات المصرفية كأحد الأساليب الهامة في مواجهة المنافسة من خلال التركيز على خلق ميزة تنافسية للبنك.

٢- تزايد احتياجات العملاء وتعددها نتيجة للتطور في كافة الأنشطة الاقتصادية، وللترويج دور أساسي في توصيل المعلومات عن هذه الخدمات للعملاء الحاليين والمرتقبين.

٣- قدرة الترويج على المساعدة في تنفيذ سياسة تخطيط الخدمات المصرفية خاصة الجديدة منها وكذلك لزيادة نصيب البنك من السوق والمحافظة على العملاء الحاليين وبالتالي زيادة أرباح البنك.

٤- قدرة الترويج على تحسين الوعي المصرفي لدى العملاء وإرشادهم نحو ما يناسبهم من تلك الخدمات.

---

(١) عبد العزيز عباس، التسويق المصرفي على التركيز على الخدمات المستخدمة (القاهرة: المعهد المصرفي، ١٩٩٣) ، ص٣-٤.

ثالثا : أهداف الترويج المصرفى : وتنقسم إلى :

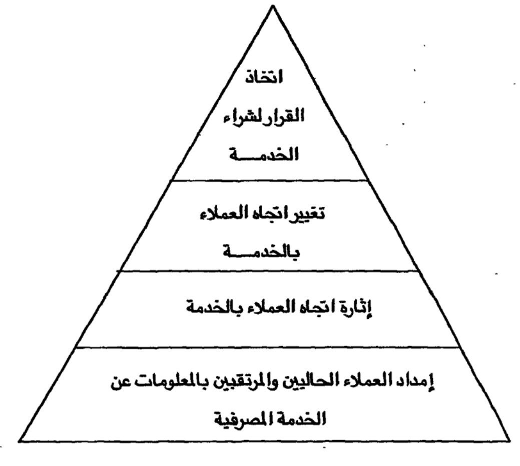
١- أهداف عامة : تتمثل فيما يلى :

أ- إمداد العملاء الحالين والمرتقبين بالمعلومات عن الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك .

ب- إثارة اهتمام العملاء بهذه الخدمات.

ج- تغيير اتجاه العملاء وخلق تفضيلات الخدمة لديهم.

د- التاثير على العملاء باتخاذ قرار بشراء الخدمة والاستمرار فى استخدامها ويمكن أن تكون هذه الأهداف شكلاً هرميًا كما هو موضح بالشكل رقم [٢٥].



شكل رقم [٢٥]
هيكل الأهداف العامة للترويج

٢- أهداف خاصة :

وهى تختلف من وقت لآخر ومن بنك لآخر ومن خدمة مصرفية لأخرى تبعًا لاختلاف الظروف التى يعمل فيها البنك .

رابعا : أساليب الترويج المصرفى :

توجد عدة أساليب يمكن أن يعتمد عليها البنك فى إطار المزيج الترويجى لخدماته تختلف هذه الأساليب فى التأثير على العملاء باتخاذ قراراتهم فى التعامل مع البنك واهم هذه الأساليب:

١- الإعلان عن الخدمات المصرفية (١):

يأتى الإعلان فى مقدمة العمليات التسويقية التى تتم فى إطار المزيج الترويجى للمنشأة، إن الإعلان السليم يقتضى دراسة جيدة وواعية للمستهلك أو العميل والسوق المصرفى والظروف والمعطيات التى يعيشها أو يمر بها كل منهم، وأنواع الخدمات المصرفية ومستوى تقديم كل منها سواء من ناحية البنك أو من ناحية البنوك المنافسة، وتصميم الحملة الإعلانية بحيث تنجح فى تحقيق أهدافها وهى توصيل الرسالة الإعلانية ودفع وحث العميل على التعامل مع البنك أو زيادة استخدامه لخدماته وقبل البدء فى الإعلان عن الخدمة المصرفية ينبغى أن يكون هناك فهما دقيقا وراء اختيار خدمة مصرفية معينة للإعلان عنها والتأثير المتوقع للمنافسة فى السوق وسوف تؤثر هذه المعلومات على أهداف الإعلان وطبيعته وكذلك على الميزانية المطلوبة وعلى مستوى نشاط الفروع.

أ- مفهوم الإعلان المصرفى :

وهو وسيلة غير شخصية لتقديم الخدمات والأفكار المصرفية وترويجها بواسطة جهة معلومة مقابل أجر مدفوع(٢) .

ب- أنواع الإعلان :

---

(١) د. فؤاد محمد شاكر، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٠.

(٢) د. صديق محمد صديق، د. محمد محمد إبراهيم، إدارة التسويق (شبين الكوم : مكتبة الولاء للطبع والتوزيع ، ١٩٩٤) ، ص ٣٤٦.

يمكن تقسيم الإعلان حسب الهدف منه إلى ما يلى :

- الإعلان الإعلامى : ويعنى إمداد العملاء بالمعلومات والبيانات عن البنك وخدماته.

- الإعلان التعليمى: ويعنى بالتعريف بالخدمات وخصائصها .

- الإعلان الإرشادى: ويعنى بالتعريف مكان الحصول على الخدمة وتكلفتها.

- الإعلان التنافسى : ويعنى إبراز المزايا التنافسية للخدمات التى يقدمها البنك.

- الإعلان التذكيرى : ويعنى بتذكير العميل بالخدمة ومميزاتها .

ج- تحديد أهداف الحملة الإعلانية :

إن أول خطوة فى تصميم البرنامج الإعلانى هى تحديد أهدافه بدقة ووضوح وأهم هذه الأهداف :

* تعريف العملاء بخدمات البنك وأنواعها ومزاياها والمنافع التى تحققها لهم، وتعريفهم بالخدمات الجديدة وأهم ما يميزها.
* إقناع العملاء بالقدرة على تلبية رغباتهم من الخدمات فى أسرع وقت.
* تذكير العملاء الحاليين والسابقين والمرتقبين بمساهمات البنك الفعالة فى مختلف الأنشطة عن طريق الخدمات المصرفية التى يقدمها.

حيث أنه بدون الأهداف لا يمكن قياس نتائج الحملة الإعلانية بل أن غياب أهداف واضحة للحملة سوف يؤثر سلبيًا على كل عناصر الحملة ومع ذلك ينبغى أن تكون الأهداف مرنة خلال عملية التخطيط.

د- جمهور العملاء المستهدف بالإعلان :

يؤثر جمهور العملاء المستهدف الوصول إليه على اختيار الرسائل الإعلانية والوسيلة الإعلانية والميزانية المخصصة للإعلان.

هـ - اختيار الوسائل الإعلانية[1]:

يعد اختيار الوسيلة الإعلانية جوهر عملية التخطيط للحملات الإعلانية بالإضافة إلى الرسائل الإعلانية المراد توصيلها علمًا بأن الميزانية المخصصة للترويج تؤثر على اختيار الوسيلة الإعلانية وعلى حجم الإعلان وتوقيته ولذلك فعلى البنك أن يعتمد فى هذه المرحلة على مهارات الوكالات الإعلانية الجيدة للتأكد من حسن إدارة وتوجيه وصرف الميزانية المخصصة للترويج.

وعمومًا فأنه يتم اختيار أكثر من وسيلة إعلانية على سبيل المثال مع ملاحظة أن التليفزيون يمكن أن يلعب دورًا أساسيا فى خلق الإدراك لدى العملاء بالإضافة إلى أن الإعلان في الصحف والمجلات وكذلك البريد المباشر الموجه للعملاء.

وبطبيعة الحال فإن توقيت الإعلان فى التليفزيون أو الإذاعة أو اختيار صحيفة معينة للإعلان بها سواء يتأثر بطبيعة جمهور العملاء المستهدف الوصول إليه بواسطة البنك.

جدول رقم [٢]

المزايا والعيوب النسبية لأهم وسائل الإعلان

الوسيلة	المزايا	العيوب
الصحف	- مرنة ويمكن توقيتها. - تغطى الأسواق المحلية بكثافة. - ذات استعمال وقبول واسعين. - المصداقية العالية للكلمة المكتوبة.	- مدتها قصيرة. - تقرأ بسرعة. - قلما يفكر الجمهور بنقل الخبر.

---

(١) د. عبد الفتاح الشربينى، أساسيات التسويق (القاهرة: دار الثقافة العربية، ١٩٩٣)، ص ٤٩.

الوسيلة	المزايا	العيوب
المجلات	- اختيار دقيق للجمهور المستهدف. - تقرأ بشكل هادئ. - استخدام الألوان. - إطلاع عدد كبير من الأفراد. - يمكن استخدام المجلات التجارية المتخصصة لإثارة الاحتياجات المالية والمصرفية لفئات معينة.	- تحتاج إلى فترة طويلة لظهور الإعلان. - انتشار أقل من الصحف. - المكان المناسب للإعلان يحتاج لتكلفة أعلى.
التليفزيون	- الصوت والصورة والحركة فى نفس الوقت. - تغطية واسعة. - يستقطب كافة الحواس.	- تكلفة عالية. - المدة الزمنية قصيرة (٣٠-٦٠ ثانية). - صعوبة اختيار جمهور المشاهدين.
البريد المباشر	- الدقة فى اختيار الجمهور المستهدف. - المرونة. - عدم وجود منافسة مع الآخرين. - اللمسة الشخصية الموجهة للعميل. - وسيلة فعالة لقطاع العملاء الأفراد. - يساعد البنك فى ترويج خدمات مصرفية خاصة كبطاقات الائتمان.	- تكلفة عالية. - لايحظى باهتمام. - انخفاض الردود على استقصاء البريد.

الوسيلة	المـــزايـــــا	العيـــــــوب
الإذاعة	- موجهة إلى جمهور واسع . - اختيـار الجمهـور حسـب نـوع البرنامج. - تكلفة قليلة نسبيا . - مرونة جغرافية .	- حيـاة الإعـلان فـى الإذاعة محددة. - التركيـز عليهـا أقـل من التليفزيون .

و- تصميم الرسائل الإعلانية :

يتم تصميم الرسائل الإعلانية فى ضوء الهدف من الإعلان ووسيلة الإعلان والعميل المستهدف بالإعلان ويجب مراعاة وضوح الرسالة وفهمها وسهولة تذكرها بواسطة العميل المستهدف وأيضًا إقناعه بما جاء فيها لتحقيق الأهداف المرجوة منها[1].

ز- تحديد ميزانية الإعلان :

يتم ذلك فى ضوء أهداف الإعلان ونوعية الوسيلة الواجب استخدامها لتحقيق هذه الأهداف ويمكن الاعتماد فى تحديد ميزانية الإعلان على طرق متعددة هى:

١- الاعتماد على التقدير الشخصى.

٢- الاعتماد على تقديرات المنافسين.

٣- تحديد الميزانية على أساس نسبة مئوية من المبيعات والأرباح .

٤- الطريقة الموضوعية : وهى أفضل الطرق ، ويتم تحديد الميزانية فى ضوء الأهداف المطلوب تحقيقها ، حيث يتحدد أهداف الترويج أولا ثم الجهود اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، وبعد ذلك الأموال اللازمة للقيام بتلك الجهود .

---

(١) د. عادل شكرى ، فن البيع والإعلان (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣) ، ص١١١-١١٥.

م - تنفيذ الإعلان :

ويتم ذلك عن طريق قسم إدارة الإعلان بالبنك كما قد يتم الاستعانة بوكالة الإعلان للقيام بذلك .

ى- اختبار فعالية الإعلان قبل وبعد تنفيذ الحملة الإعلانية :

سوف يثبت هذا الاختبار الثقة أو عدمها فى التجانس بين عناصر الخطة الترويحية ومن الأهمية بمكان اختبار تأثير وسائل الإعلان وتوقيت الرسالة الإعلانية على جمهور العملاء المستهدف الوصول إليه كما يمكن لفروع البنك إجراء بعض البحوث لمعرفة تأثير الحملة الإعلانية على المبيعات من الخدمة المصرفية.

ك - ولضمان نجاح الإعلان فلابد من :

* القيام بدراسات وبحوث تسويقية وجمع المعلومات والبيانات التى يتم تحليلها واستخلاص النتائج.
* التخطيط السليم للحملة الإعلانية.
* اختيار وسيلة الإعلان المناسب بناء على توافر البيانات والدراسات وإمكانيات كل منها.
* تصميم الرسالة الإعلانية بالشكل المناسب وتحديد الأسلوب الإعلانى الذى سيتم الاعتماد عليه فى صياغة الرسالة العلانية.
* توفير المتخصصين من ذو الكفاءة فى مجالات الإعلان المختلفة ومن لديهم الإلمام الكافى للقواعد الفنية والعلمية.
* الصدق والأمانة فى التعبير عن خصائص ومواصفات الخدمة المصرفية.
* أن يراعى فى الإعلان تحقيق خدمة لكل من البنك والعميل والصالح العام.
* قيام الإعلان على الأسس العلمية والأخلاقية.

٢- البيع الشخصي وتسويق الخدمات المصرفية [١]:

البيع الشخصى هو أحد عناصر المزيج الترويجى ، ويستهدف التأثير المباشر على المستهلكين فى مكان الشراء لاتمام عملية البيع[٢].

ويتميز البيع الشخصى بأنه يعنى بالمواجهة الشخصية المباشرة بين رجال البيع والعميل بما يساعد كل طرف على إبداء آرائه وملاحظاته، وهذا يسمح لرجل البيع بتوصيل رسالة محددة تتوافق مع أهداف وميول العميل حيث أنه يستطيع أن يواجه ويجيب على أي أسئلة أو استفسارات من جانب العميل[٣] ولاشك أن العنصر البشرى هو العامل الأساسى لنجاح كافة الوحدات ، إنتاجية كانت أم خدمية فى تحقيق أهدافها[٤].

ويعتبر البيع الشخصى أحد العناصر الهامة فى البنوك بصفة خاصة باعتبار ان دائرة نشاطها تنصب أساسا فى مجال إنتاج وتسويق الخدمات ويرجع ذلك إلى ما تتميز به الخدمات من خصائص تجعل نجاح تسويقها يرتبط بدرجة كبيرة بنمط ونوعية سلوكيات المسئولين عن البيع فبجانب أن الخدمة تعتبر غير ملموسة فان شخصية العلاقة بين البنك والعميل تجعل من البيع الشخصى عاملاً أساسيًا فى تحديد درجة نجاح البنك فى تحقيق أهدافه فى مجال خدمة العملاء.

---

(١) صلاح أبو إسماعيل ، إدارة التسويق: المفاهيم – التطبيق– تطوير الأداء، (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩١) ، ص ٣١٥.

(٢) د. سمير محمد حسن ، الإعلان : المداخل الأساسية (القاهرة : الناشر "غير مبين" ، ١٩٨٤)، ص٧٣.

(٣) Lovelock C.L and Weinberg. C.B. Marketing chalenges. (New York. Sllowis, sn Francisco. Mc- Grow Hillco. 1989) P.275.

(٤) د. محمد محمد إبراهيم ، إدارة الأفراد وأسس استخدام الموارد البشرية : التجربة المصرية (الطبعة الأولى ، القاهرة : مطبعة الجامعة ، ١٩٨٠/٧٩)، ص ٤.

أ- المسئولين عن البيع الشخصى[1]:

تتحدد مسئولية البيع الشخصى فى جميع العاملين بالبنك ومع ذلك فان هذه المسئولية تختلف باختلاف العاملين ودرجة اتصالاتهم المباشرة أو الغير مباشرة بالعملاء وهذا يعنى أن هناك بعض العاملين يتحملون المسئولية المباشرة عن البيع فى حين يتحمل البعض الآخر المسئولية الغير مباشرة عن ذلك .

وبصورة عامة فان المسئولية المباشرة عن البيع يمكن تحديدها فى موظفى البنك ذوى الاتصال المباشر بالعملاء وذوى المسئولية المباشرة عن تلبية احتياجاتهم من الخدمات.

أما المسئولية الغير المباشرة تحدد فى العاملين فى البنك ذوى الاتصال بالعملاء فى علاقتهم المستمرة بالبنك مثل موظفى الاستقبال.

ب- الاعتبارات الواجب مراعاتها من جانب مسئولى التسويق فى الترويج لخدمات البنك:

هناك بعض الاعتبارات التى يجب أن يراعيها مسئولو التسويق بالبنوك التجارية عند الترويج من أهمها مايلى[2] :

* مراعاة وقت العميل وحاجته للخدمة ، فينبغى أن تتم دراسة متطلبات العميل من هذه الخدمات ووضعها تحت تصرفه ليستخدمها فى التوقيت المناسب.

*العمل على خلق طلبات العملاء للخدمات المصرفية وعدم الاكتفاء بانتظار وتلقى طلبات العملاء من هذه الخدمات، وذلك

---

(١)Donalds. Tull and Lynn. Rahle. Marketing Management (N.Y Macmillan publishing company, 1990), P.P 370-377.

(٢) د. محمد محمد إبراهيم، كيف تكون رجل بيع ناجح (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٢)، ص٤٥-٤٦، ٣٧٤-٣٧٦.

عن طريق دراسة كل بنك للمنطقة التى يعمل فيها وتحديد احتياجات عملائه الحاليين والمرتقبين والاستعداد لتلبية رغباتهم فى أسرع وقت ممكن.

* أن يضعوا فى اعتبارهم أنهم يمثلون البنك الذى يعملون فيه ، كذلك فانطباع العميل عنهم يمثل انطباعه عن البنك ككل.
* مراعاة استخدام المغريات الخارجية والداخلية فى الترويج لخدمات البنك.
  - وتضمن المغريات الخارجية محاولة التأثير على العملاء من خلال الإشارة إلى إمكانيات البنك ومهارات العاملين ووجود فروع خارجية للبنك قادرة على مد العميل بمعلومات عن الأسواق الخارجية والترويج لمنتجات العميل فى هذه الأسواق.
  - وتتضمن المغريات الداخلية توضيح المزايا التى يمنحها البنك مثل تخفيض السعر على القروض أو مساندة العميل وقت الأزمات... الخ.
* التركيز دائمًا على المنفعة من خدمات البنك من وجهة نظر العميل والبدائل الممكنة والأقل تكلفة والتى يمكن أن توفر للعميل نفس المنافع.
* تشجيع العميل على المشاركة والمناقشة البناءة والتعرف على بيانات العميل ومنظمته بهدف الوصول إلى ما يناسب العميل من خدمات.
* الإنصات الجيد للعميل حتى يشعر بأنه محاط بالرعاية من مسئولى البنك ولا يعنى ذلك الصمت التام بل انتهاز الفرصة كلما سنحت وتلخيص وجهة نظر العميل ثم إضافة تحليل المسئول للموقف.

* استخدام الوسائل التوضيحية كلما كان ذلك ممكنا لتعزيز وجهة نظر مسئول التسويق وزيادة فعالية الجهد القائم به ، ومن ذلك كيفية استفادة العميل من استخدامات الحاسب الآلى وسرعته فى تلبية الخدمة وكيفية استخدام آلات الصرف الآلية.... الخ.

ج - طبيعة البيع الشخصى فى البنوك :

يتميز البيع الشخصى للبنك بان المسئول عنه يتحمل مهام متعددة نتيجة لتعدد الأدوار التى يتحتم عليه القيام بها فمثلاً تقع عليه مسئولية تحسين صورة البنك وخلق انطباع جيد عنه فى أذهان العملاء وكذلك يتحمل مسئولية إنتاج الخدمة المصرفية وذلك بما يتفق مع مواصفات كل عميل واحتياجاته وأيضا شخصيته وأسلوبه فى التعامل كذلك يتحمل رجل البيع مسئولية الدفاع عن أهداف البنك واقناع العميل بما يحققه من خدمات.

د- مراحل عملية البيع الشخصى :

يصور الشكل التالى المراحل التى تمر بها عملية البيع، وتشمل عملية البيع ست مراحل أساسية ينبغى على رجل البيع تفهم هذه المراحل والاستعداد الجيد لمتطلبات كل مرحلة وما يفرضه ذلك من معلومات ومهارات وتشمل هذه المراحل :

المرحلة الأولى : البحث عن العملاء المرتقبين :

تمثل هذه الخطوة نقطة البداية فى عملية البيع للعملاء، وينبغى أن يتوافر فى العميل ثلاث شروط أو متطلبات أساسية لكى يصبح عميلا مرتقبا وتشمل هذه المتطلبات :

- أن يكون لدى العميل حاجة لشراء الخدمة المصرفية .

- أن تتوافر لديه القدرة على الدفع .

- أن تكون لدى العميل صلاحية اتخاذ قرار الشراء .

وتفرض هذه الشروط البحث المكثف عن العديد من المصادر التى تساعد البنك فى التوصل إلى العملاء المرتقبين والتى تشمل المعارف والأصدقاء ، أصحاب المراكز وذوى التأثير، القوائم والمفكرات والفهارس والبريد المباشر وغيرها .

المرحلة الثانية – الوصول إلى العميل والالتقاء به :

وهى المرحلة التى تظهر كيف يلتقى موظف البنك بالعميل وكيف يحادثه وكيف تكون البداية الصحيحة . وعند التقاء موظف البنك بالعميل ينبغى أن يترك انطباعا جيدا فى أول ثلاثين ثانية فى محاولة لجذب اهتمام العميل، وتشير بعض الكتابات إلى إتباع مدخل يعرف بمدخل ABC يتضمن استراتيجية من ثلاث خطوات عند الالتقاء بالعميل وهى :

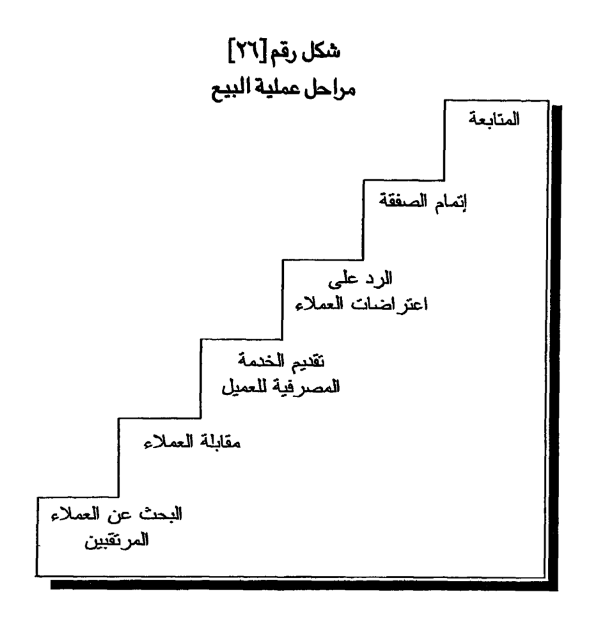
- جذب الانتباه .

- إبراز المنافع المترتبة على الخدمة .

- إتمام الصفقة البيعية .

ويتطلب الأمر من موظف البنك الإعداد المسبق والحصول على معلومات عن خلفية العميل والخدمات المصرفية المتوقع أن يحتاجها، وسلطة اتخاذ القرار لدى العميل وغير ذلك. ومن المهم أن يكون لدى مدير البنك أو مدير الفرع أهداف محددة للمقابلة وخطة لتحقيق هذه الأهداف، بالإضافة إلى أن يكون معه بعض المنشورات والكتيبات والمعلومات التى تستخدم أثناء عرضه للخدمة أمام العميل .

شكل رقم [٢٦]
مراحل عملية البيع



ومن البدايات الصحيحة للقاء العميل توجيه أسئلة وإعطا معلومات جديدة وذكر أحد الأشخاص الذى يمثل مرجعا يمكن استشارته وكذلك ربط الزيارة مع زيارات سابقة. كما يجب أن يتم اللقاء فى بيئة هادئة وأن يتم التركيز على احترام العميل والاستماع الجيد له.

المرحلة الثالثة : عرض الخدمات المصرفية للعملاء :

من المهم فى هذه المرحلة تذكر حقيقة أن العملاء يشترون منافع وحلولا لمشكلاتهم المالية والمصرفية، ولا يشترون فى الواقع الخدمات

المصرفية ذاتها، ولذلك من المهم التأكيد على بيع المنافع وليس بيع مواصفات وخصائص الخدمة على سبيل المثال فإن بطاقات الصرف الآلى ليست مجرد استخدام بطاقة كبديل عن دفتر الشيكات لسحب النقود، ولكنها تمثل مجموعة من المنافع تتصل بتحقيق عنصر الملاءمة والراحة للعملاء نتيجة سحب النقود خارج ساعات العمل فى البنك وتجنب الوقوف فى طوابير. ولذلك على مديرى التسويق بالبنوك ربط خصائص ومواصفات الخدمة المصرفية بالمنافع أو الفوائد المترتبة عليها.

وفى هذا المجال يمكن استخدام ما يعرف بقائمة تحليل المنتجات .

المرحلة الرابعة : الرد على اعتراضات العملاء :

طبقا لهذه المرحلة فإن موظف البنك يستخدم بعض الأساليب مثل اللباقة والحرص على اتباع مدخل إيجابى فى الرد على اعتراضات العميل، وكذلك توجيه أسئلة لاستيضاح اعتراض العميل. وتوجيه أسئلة بطريقة تجعل العميل يجيب على اعتراضاته بنفسه وهكذا .

المرحلة الخامسة : إتمام الصفقة البيعية :

وهى عبارة عن سؤال أو تصرف من جانب موظف البنك (رجل البيع) يهدف إلى حث العميل على نوع من الالتزام بالشراء. ومن بين التصرفات التى يمكن أن يقوم بها موظف البنك فى هذه الحالة أن يسأل العميل المرتقب أن يملأ طلب الخدمة مثلا أو أن يجعله يختار نوع الخدمة المطلوبة من بين الخدمات المصرفية المعروضة .

المرحلة السادسة : المتابعة :

وهى مرحلة ضرورية إذا أراد موظف البنك التأكد من رضا العملاء وتكرار التعامل مع البنك. وتشمل هذه المرحلة استكمال النواحى المتعلقة بمواعيد إنهاء الخدمة وشروط التعاقد وغيرها من الموضوعات .

٣- العلاقات العامة :

تهدف العلاقات العامة إلى توطيد علاقات البنك بجماهيره من عملاء وهيئات عامة وحكومية والعاملين بالبنك وهى تساعد على خلق الثقة والتفاهم بين البنك وعملائه لتحقيق السمعة الطيبة وتحسن صورة البنك لدى جمهور المتعاملين.

حيث تعد إدارة العلاقات العامة فى البنك مركزًا للاتصال بالجماهير المتعاملة معه ويهدف نشاط العلاقات العامة إلى خلق والمحافظة على الفهم المشترك والثقة المتبادلة بين البنك من ناحية والأطراف المتعاملة من ناحية أخرى.

وتتحدد مسئولية العلاقات العامة فى خلق صورة ذهنية جيدة عن البنك لدى الجمهور على نطاق واسع مستخدمًا فى ذلك التغطية الصحفية والإذاعية والتليفزيون وكذلك نشر المعلومات عن مشاركة البنك فى خدمة المجتمع وما إلى ذلك ، كما تتولى إدارة العلاقات العامة الرد على أى استفسارات أو معلومات لتصحيح مفاهيم قد تكون غير حقيقية عن البنك.

وبالتالى يبنى نشاط العلاقات العامة فى البنك على مفاهيم الجماهير وعاداتهم الاجتماعية وقيمهم الأخلاقية والإنسانية والثقافية، وتحديد خواص الرأى العام واتجاهاته بصورة رقيقة ، واكتشاف التغيرات التى تؤدى إلى أى سوء فى الفهم بين البنك وجمهوره للعمل على تلافيها فى الوقت المناسب، وخلق الثقة والتفاهم بين البنك والجمهور ومحاربة الإشاعات الضارة، وذلك حتى يمكن اتخاذ خطوات إيجابية لتحقيق السمعة الحسنة للبنك وخلق الطابع العام المميز له فى أذهان الجماهير بصورة تسهل التوسع المستمر فى نشاطه.

كذلك فان للعلاقات العامة دور كبير تجاه العاملين بالبنك حيث تقوم ببث روح الانتماء للبنك مما يدفعهم نحو بذل الجهود من أجل نجاح الخدمات التى يقدمها البنك الذى ينتمون إليه.

وعلى ذلك فالمعلومات التى تحصل عليها إدارة العلاقات العامة فى البنك تمثل أهمية كبيرة لوظيفة التسويق فى البنك[١].

٤- المواد الترويجية المعروضة فى البنك[٢] :

تحتاج الإدارة المسئولة عن الترويج والإعلان فى البنك إلى مواد ترويجية وإعلانية مكملة لكلى تستخدمها أما فى عرض وإبراز الخدمات المصرفية داخل الفرع أو تعطى للعميل قبل أن يغادر البنك للتعرف على تلك الخدمات وقد تكون تلك المواد الترويجية كتيبات أو نشرات ويجب أن تتسم هذه المعلومات بالبساطة والوضوح والاختصار وتجنب النصوص القانونية قدر الإمكان علمًا بأن الرسوم الإيضاحية تلعب دورًا حيويًا فى هذه المنشورات مع ضرورة استخدام الألوان لجذب الانتباه وان يتم تعديلها باستمرار لتحقيق أكبر قدر من الفوائد من استخدام هذه الوسيلة.

٥- مستويات أداء الخدمة :

يمكن ربط مستوى أداء الخدمة للعملاء بالجوانب الأخرى للعملية الترويجية حيث يرغب العملاء فى تلقى مستوى خدمة متميز بل يطمعوا أن يكون لدى موظفى البنك اهتمام حقيقى باحتياجاتهم المالية والمصرفية الخاصة.

***

---

(١) د. محمد عبد الله عبد الرحيم العلاقات العامة (القاهرة : مطبعة دار التأليف، ١٩٨٢)، ص١٥.

(٢) د. محمد شوقى أحمد شوقى وآخرون ، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٠٥-٤٠٦.

المبحث الرابع

توزيع الخدمات المصرفية

مقدمة :

يقصد بمنفذ التوزيع الطريق الذى تسلكه الخدمة من المنتج إلى المستهلك ومما لا شك فيه أن أهمية عنصر التوزيع فى المزيج التسويقى تتبع من أنه يخلق المنفعة الزمنية والمكانية للخدمة وبعبارة أخرى يحقق عنصر التوزيع ضمان وصول الخدمة للعميل فى الوقت والمكان المناسبين ، ويفرض ذلك على البنك أن يختار منافذ توزيع الخدمات المصرفية بعناية وأن يعتبرها جزءا مكملا للمزيج التسويقى، ولذلك فإن تواجد البنك فى السوق ينبغى أن يبنى على أساس دراسة متأنية لاحتياجات ومتطلبات العملاء وأهمها عنصر الملائمة، وكذلك قدرة البنك على الوفاء بتلك المتطلبات، ومن هنا تأتى أهمية اختيار موقع فروع البنك خاصة بالنسبة للعملاء والأفراد. كما أن لعامل سرعة وسهولة الحصول على الخدمة المصرفية والذى يعرف بمفهوم الإتاحة تأثيرا هاما على توزيع الخدمات المصرفية، ويشمل ذلك قدرة منفذ التوزيع على إمداد العملاء بالخدمات المطلوبة فى الوقت المناسب والمستوى المميز من الجودة ، وهناك تأثير قوى لمبانى البنك والتصميم الداخلى حيث تدعم المبانى الفخمة الصورة الذهنية للبنك، ويتناول الجانب الخاص بمبانى البنك الطابع العمرانى ومدى كفاية المساحات التى يشغلها المبنى الذى تم اختياره لمزاولة نشاطه فيه، بالإضافة إلى توفير درجة من الخصوصية عند التعامل .

أولا : المعايير التى تحكم اختيار منافذ توزيع الخدمات المصرفية :

يمكن تقسيم هذه المعايير إلى نوعيين هما :

١- المعايير التى تتعلق بالعملاء :

يعتبر الهدف النهائى بالنسبة لمنفذ التوزيع الذى يستخدمه البنك هو أن يتمكن من الوصول إلى العميل بطريقة تتناسب مع رغبات العملاء من ناحية وبين إمكانيات البنك من ناحية أخرى .

* **عنصر الملاءمة :**

يعتبر من أهم العوامل على الإطلاق فى قرار العملاء بالتعامل مع فروع معين من فروع البنك وبالنسبة للعملاء الأفراد على سبيل المثال يتم اختيار الفرع القريب من المنزل أو العمل ويعتبر المعايير هنا هو سهولة الوصول إلى البنك. أما بالنسبة لكبار العملاء (التجار والشركات) فإن عنصر الملاءمة يعنى تواجد موظفو البنك فى مكاتب وشركات ومصانع هؤلاء العملاء للتعرف على احتياجاتهم وإمكانية تقديم خدمات إضافية لهم .

٢- معايير تتعلق بالبنك :

ينبغى أن يتناسب اختيار منفذ التوزيع للخدمات المصرفية مع احتياجات وإمكانيات البنك وتعتبر الميزة الرئيسية هى أن البنك يتمكن من الاحتفاظ بعلاقة وطيدة ومستمرة مع العملاء فى السوق ويمكنه بالتالى الرقابة بعناية على المجالات الرئيسية للعمل المصرفى ومنها سياسة خدمة العملاء ، ويسمح ذلك للبنك بدرجة كبيرة من المرونة تمكن من تصميم شبكة الفروع التى تستجيب لاحتياجات السوق بكفاءة وفعالية ويعتبر عنصر الإتاحة أهم المعايير التى تتعلق بالبنك.

* **عنصر الإتاحة :**

يعتبر أحد الاعتبارات الهامة بالنسبة لمعظم العملاء ويعنى أن الخدمات المصرفية للبنك متاحة فى الوقت المناسب الذى يحتاج فيه العملاء إلى هذه الخدمة . وينطوى مفهوم الإتاحة على ما يلى :

١- قدرة البنك على تزويد العملاء بالخدمات المصرفية المطلوبة فى اللحظة التى يحتاجها العميل.

٢- عنصر الوقت : أى أن ساعات العمل فى البنك ملاءمة للعملاء.

٣- الخدمات المصرفية جيدة للعملاء.

ثانيا : الأشكال المختلفة لمنافذ التوزيع :

يقصد بمنافذ التوزيع الوسيلة التى يستخدمها المنتج لتوفير سلعته أو خدمته للمشترين المرتقبين ، أى أنها الطريق الذى تسلكه الخدمة فى انسيابها من البنك (كمنتج للخدمة) إلى العميل (كمستهلك أخير لها) كما يعتبرها بعض الكتاب أنها الوسائل التى من شأنها أن تؤدى إلى زيادة توافر أو اتساع نطاق خدمات البنك، مما يزيد من استخدامها سواء عن طريق المحافظة على العملاء الحاليين أو عن طريق جذب عملاء جدد، وذلك بما يضمن تقديم أفضل خدمة ممكنة وتحقيق أوسع انتشار ممكن بأقل تكلفة ممكنة وبما يمكن البنك من تحقيق أهدافه الرئيسية فى الأجل الطويل(١).

ويعتبر القرار الخاص باختيار المواقع أحد القرارات الهامة التى تتأثر بها سياسة التوزيع، وعليه فان دراسة مواقع البنك الجديدة أو أحد فروعها تعتبر من الوظائف الهامة لإدارة التسويق بالبنك وذلك لكى تضمن مناسبة تلك المواقع.

حيث يتوقف نجاح البنك فى أداء رسالته على اختيار منفذ التوزيع المناسب والذى يفى باحتياجات ورغبات عملائه والذى يساعد فى الوقت نفسه على عدم ... البنك تكلفة غير مناسبة وعلى ذلك تعد فروع البنك

---

(١) د. طلعت اسعد عبد الحميد، تأثيرات السياسات التسويقية فى تخطيط الخدمات المصرفية: البنوك التجارية فى مصر (رسالة دكتوراه غير منشورة ، المنصورة ، كلية التجارة ، ١٩٧٧) ، ص٢٩٦.

المختلفة منافذ يمكن للبنك عن طريقها تدفق خدماته ومنتجاته المصرفية إلى عملائه بكفاءة تامة.

ويرتبط اختيار موقع البنك على مجموعة من العوامل الاقتصادية والجغرافية والمكانية والجمالية والتسهيلات المتوفرة فى المنطقة المزمع افتتاحه بها كتسهيلات النقل والمواصلات والاتصالات.. الخ ، وفوق كل ذلك فالعوامل التسويقية التى يمكن حصرها من مدى توفر الفرص التسويقية للبنك فى ممارسة نشاطه بكفاءة وفاعلية.

وهناك عدد من قنوات التوزيع التى يمكن للبنك من خلالها توزيع خدماته المصرفية أهمها:

١- فروع البنك :

وهى أهم قنوات التوزيع بالنسبة للبنك حيث من خلالها يتم إتاحة كافة الخدمات المصرفية التى تتطلبها المنطقة وعملائها وحيث أن الفرع يعمل فى مكان ثابت فإنه يجب الاعتناء باختيار موقعه بشكل جيد حيث يكون مناسب لخدمة عملاء البنك الحاليين والمرتقبين أيضًا.

ويتم تقسيم فروع البنك إلى ٣ أنواع رئيسية هى:

أ- **فروع الدرجة الأولى :** وهى فروع تمارس كافة الأنشطة المصرفية وتقوم بتقديم كافة الخدمات على نطاق واسع وتشكل جانبًا مهمًا من معاملات البنك مع جمهوره وتوجد هذه الفروع فى مراكز النشاط الاقتصادى الرئيسية سواء التجارية أو الصناعية.

ب- **فروع الدرجة الثانية :** وهى فروع تقل فى حجمها عن فروع الدرجة الأولى وتقوم بتقديم الأنشطة الرئيسية الأساسية للبنك خاصة فى الأقاليم والمناطق الحضارية أو مراكز المحافظات.

جـ- **فروع الدرجة الثالثة :** وهى فروع يقتصر عملها على تقديم بعض الخدمات المصرفية دون غيرها مثل خدمات قبول الودائع سواء بإيداعها بحسابات التوفير أو حسابات إيداع وتقديم الائتمان بمبالغ محدودة وفقًا لسلطاتها أو بالاستعانة بسلطات المركز الرئيسى للبنك وتوجد هذه الفروع فى المناطق الريفية أو النائية حيث يقل عدد السكان والنشاط الاقتصادى عن الحجم المطلوب لانشاء فرع من فروع الدرجة الأولى أو الثانية.

٢- وحدات التعامل الآلي :

وتستخدم هذه الوحدات للتعامل فى المناطق التى يصعب افتتاح فروع فيها أو لاستخدامها فى المواعيد التى يغلق فيها البنك أبوابه أو للتخفيف عن عاتق الفرع فى الأعمال المصرفية العادية مثل عمليات سحب أو إيداع النقود والشيكات أو طلب البيانات الخاصة بالعميل.

٣ - نظام التعامل بالمقاصة :

ويطلق على هذا النظام (الجيرو) حيث تقوم البنوك وفروعها بتسوية مديونياتها لدى البنوك الأخرى وبالتالى معاملات عملاء كل منهم معها وفقًا لمجموعة من الحسابات الخاصة لكل البنك لدى الآخر وباعتبارها أساسًا لتسيير التعامل المصرفى ونشر الوعى المصرفى والعادة المصرفية بين العملاء والجمهور بشكل عام فضلاً عن السرعة فى تسوية المعاملات وتسوية الديون وما ينتجه من قدرة هائلة على تعظيم سيولة البنك وحسن توظيف أمواله[١].

---

(١) د. صلاح أبو إسماعيل، مرجع سبق ذكره ، ص ٤٣٩ - ٤٤٢.

٤- نظام التوكيلات المصرفية :

نشأ نظام الوكالة المصرفية كحدث تاريخي نتيجة للقصور في نظام شبكة توزيع الخدمات المصرفية لدى أحد البنوك مما أدى إلى توكيله لبعض الأفراد والشركات الأخرى للقيام نيابة عنه بتقديم بعض الخدمات المصرفية، وعلى الرغم من أن هذا النظام قد أخذ في الاختفاء تدريجيا مع تقدم النشاط الاقتصادي واتساع نطاق التغطية الجغرافية لفروع البنوك ، فلا تزال بعض البنوك الإنجليزية تستخدم نظام التوكيلات المصرفية حتى الآن .

٥- تقديم الخدمة المصرفية المتطورة تكنولوجيا :

ازداد استخدام هذه الوسيلة من وسائل توزيع الخدمات المصرفية نتيجة لإدخال الحاسب الآلي في أعمال البنوك، وطبقا لهذه الوسيلة فإنه يمكن للعميل استخدام الإمكانيات التي يتيحها الحاسب الآلي من خلال عمليتين أساسيتين أولهما اتصال من الحاسب الخاص بالمتجر الذي يشتري منه العميل ويقوم هذا الحاسب بتسوية الحسابات مع حاسب البنك. وثانيهما اتصال من خلال حاسب شخصي يملكه العميل في منزله.

وقد أمكن الاستفادة من هذه القناة التوزيعية في الأعمال التالية :

أ- دفع الفواتير عن طريق تحويل الأموال من حساب العميل في البنك إلى حساب المستفيد المطلوب سداد الفواتير له سواء في نفس البنك أو في بنك أخر.

ب- إمساك دفتر خاص بمصروفات الأسرة وإعداد كشوف متابعة لها وتحليل ميزانياتها وفقا للتقسيمات الخاصة بأوجه الإنفاق مثل الإنفاق على المأكل والملبس والترفيه.. الخ.. وتخطيط أوجه الإنفاق المناسبة لها .

جـ- حساب ضريبة الدخل .

د- إعداد سجلات ومذكرات بالشئون المالية للأسرة مثل حساب بـوالص التـأمين وبطاقـة الائتمـان وإجـازات المـرور ورخـص السيارة.. الخ .

ثالثا : تأثير التكنولوجيا على توزيع الخدمات المصرفية :

يمكن القول أن للتكنولوجيا تـأثيرا متزايدا على تسويق الخدمات المصرفية، وخاصة نظم توزيع الخدمة ، وذلك من خلال تغير العلاقات بين البنوك والعملاء، ومن الجدير بالإشارة له أنه عندما يقوم البنك بتقديم خدمات مصرفية تعتمد على التكنولوجيا فالمفترض أنه يقدم ذلك استجابة لدراسة حاجات المستهلك .

ومن المجالات التسويقية فى مجال البنوك التى تأثرت بإدخال التكنولوجيا ما يلى:

١- المزيج التسويقى :

لقد مكن التطور التكنولوجى البنوك من توسيع نطاق الخدمات المصرفية وتنويعها، كما أدى ذلك إلى إتاحة هذه الخدمات من خلال منافذ توزيع جديدة، الأمر الذى ساعد كذلك على تخفيض الأسعار (الأتعاب التى تقاضاها البنوك) نتيجة لاقتصاديات التشغيل المترتبة على تخفيض التكاليف بسبب التطور التكنولوجى .

٢- قطاعات السوق :

أدى تطور التكنولوجى فى مجال البنوك إلى توسيع قطاعات السوق المستخدمة كنتيجة لكون هذه الخدمات قد أصبحت متاحة بسهولة أكثر أمام العملاء، كذلك فإنه كان من نتيجة إدخال التكنولوجيا الجديدة فى مجال الأعمال المصرفية إغراء العملاء بشراء خدمات جديدة بما يؤدى إلى خلق طلب جديد على الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك.

٣- ترشيد الإنفاق والمعلومات المقدمة للعملاء :

مما لا شك فيه أن الأرباح الإضافية المترتبة على التخفيض فى التكاليف بالإضافة إلى تحويل العمليات المصرفية غير المربحة إلى عمليات مربحة من خلال تقليل الاعتماد على عنصر العمل والإجراءات اليدوية. أيضا فإن الاستخدام الكفء لنظم المعلومات المتعلقة بالعملاء يؤدى إلى تحسين جودة نتائج العمليات التسويقية المصرفية .

٤- السلوك الاستهلاكى ومستوى نضج العملاء المصرفى :

لاشك أن التكنولوجيا قد أثرت على السلوك الاستهلاكى للعملاء نتيجة لزيادة معرفتهم وخبراتهم على أثر التعامل مع أجهزة الصرف الآلى وغيرها من نظم توزيع الخدمات المصرفية المتطورة تكنولوجيا ، كما أثرت التكنولوجيا على تحسين مستوى أداء هذه الخدمات .

وخلاصة القول : أن التكنولوجيا لها تأثير من ناحيتين :

١- إن التكنولوجيا تؤدى إلى تحسين الخدمة المصرفية وربحية البنك.

٢- إن التكنولوجيا تؤدى إلى تسهيل وتحسين أداء الخدمة للعملاء مما يحقق رضاهم.

رابعا : مزايا اتباع البنك لسياسة الانتشار الجغرافى لتوزيع الخدمات المصرفية :

لا تعتمد البنوك التجارية على مراكزها الرئيسية فى تقديم خدماتها المصرفية بل تعتمد على فروعها المنتشرة فى السوق المصرفى، ومن الأسباب التى تجعل البنوك تلجأ إلى الانتشار الجغرافى هي تحقيق الأهداف التالية [1]:

---

(١) د. ناجى معلا، أصول التسويق المصرفى (عمان : مطابع الصفوة، ١٩٩٢) ، ص١٢٣- ١٢٧.

١- الاتصال المباشر لتوزيع الخدمات المصرفية :

تحتاج الخدمات المصرفية إلى ضرورة الاتصال المباشر مع العميل واستمرارية هذا الاتصال للتعرف على العميل واحتياجاته ومحاولة استغلال المهارات المصرفية البيعية والتفاوضية من جانب العاملين وحل مشاكل العملاء ومعرفة آرائهم وإمداد العميل بالاستشارات المالية اللازمة.

وتعمل البنوك على الاقتراب من العملاء كأحد أساليب المنافسة لجذب أكبر عدد من العملاء وتقديم كم أكبر من الخدمات المصرفية لمختلف العملاء ، والعمل على تحسين مظهر البنك الداخلى والخارجى وذلك لتحسين صورة البنك أمام العملاء.

ومن أجل ذلك فإن البنوك التجارية تعمل جاهدة على وجود أكبر عدد ممكن من فروعها لتغطى هذه الاحتياجات ولن تتمكن من تحقيق ذلك إلا بإتباع سياسة الانتشار الجغرافى.

٢- توزيع مخاطر التسهيلات الائتمانية على المناطق المختلفة التى تنتشر بها فروع البنك وعدم تركيزها فى منطقة معينة: والانتشار الجغرافى لفروع البنوك التجارية يساهم فى التقليل من هذه المخاطر التى تتعرض لها هذه الفروع.

٣- سرعة تقديم الخدمات المصرفية .

وذلك عن طريق فروع البنك المنتشرة والتيسير على العملاء فى إجراء تعاملاتهم مع أقرب بنك ، مما يساعد البنك فى التعرف على قطاعات السوق ودراستها عن قرب ومعرفة اتجاهات العملاء ورغباتهم وردود أفعالهم تجاه الخدمات المقدمة لهم من البنك.

٤- الترويج لخدمات البنك :

وذلك عن طرق تطوير أسلوب نشر المعلومات من خلال وسائل الاتصال بهذه الفروع.

خامسا : أهمية التصميم الداخلى والخارجى لفروع البنوك التجارية لتوزيع الخدمات المصرفية:

التصميم هو عبارة عن الشكل أو الخطة التى تضعها الإدارة لتوزيع الأقسام والعاملين فى مواقع معينة وذلك لتسهيل عملية انسياب العمل بشكل فعال ودون معوقات، ويشمل التصميم كذلك عملية توزيع الأثاث والمعدات والآلات داخل المكاتب المخصصة لها بطريقة جميلة ومناسبة للعمل[١].

أما بالنسبة للتصميم الخارجى للبنك، والذى يبين المظهر العام للمبنى فذلك عملية فنية هندسية متخصصة والمهم أن يعطى التصميم الخارجى فكرة جيدة لكل المتعاملين مع البنك ويبرز دور وأهمية هذا البنك ويرفع الروح المعنوية للعاملين فيه ويفضل عدم المبالغة فى هذا التصميم بحيث تراعى تكاليفه المادية علاوة على احتياجات العمل بالإضافة إلى الظروف البيئية المناسبة للمبنى.

ويحقق تخطيط وتصميم مبنى البنك الأهداف الآتية :

١- انسياب العمل بسهولة وفاعلية بحيث يتعين ترتيب الأدوات والتجهيزات بالكيفية التى تتيح انسياب العمل فى أقصر الطرق، ويكفل ذلك الحد من التأخير فى إجراءات الخدمات المصرفية.

٢- تهيئة الاتساع المناسب للبنك وحسن استخدامه بما يلائم احتياجات العمل والموظفين وإمكانية أداء العمل على الوجه الأكمل بحيث يعطى ذلك صورة حسنة لدى العملاء الذين يطلعون على أدق التفاصيل داخل البنك .

---

(١) د. سيد حجاج بدر، الإدارة المكتبية والمنظمات والمنشآت (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٣) ، ص١٨.

٣- توفير راحة الموظفين ورضاهم من خلال[1] :

* ترتيب الأثاث والمكاتب والتجهيزات بما يتيح راحة موظفى البنك وإمكانية استقبال العملاء.
* ترك ممرات كافية الأتساع لمرور الموظفين.
* ترتيب مقاعد الموظفين ومكاتبهم بالكيفية التى تجنبهم الإضاءة غير المحتملة أو المضرة أو المرهقة للنظر.
* تهيئة وسائل الإضاءة والتهوية والتدفئة المناسبة كوسيلة لراحة العاملين.

٤- سهولة الملاحظة والإشراف عن طريق ترتيب الأثاث والتجهيزات بطريقة تسهل عملية الأشراف.

٥- ترك الأثر الطيب لدى عملاء البنك عن طريق استخدام التجهيزات الحديثة وتحسين أسلوب تصميم البنك وجعله أكثر جاذبية لعملاء الائتمان.

٦- توفير القدر اللازم من المرونة بما يتيح إحداث التغييرات اللازمة فى تخطيط وتصميم البنك بالسرعة الكافية لمواجهة احتياجات العمل المتغيرة والتطور الذى ينشأ عن النمو الطبيعى لحجم العمل واتساع مجالات خدمة العملاء.

ولابد عند تصميم البنك أن يتم الاسترشاد بآراء مديرى الفروع والمسئولين عن أقسام البنك للتعرف على المشكلات الحقيقية التى يجب مراعاتها فى تصميم البنك ومعرفة احتياجاتهم الحالية والمستقبلية من ناحية المساحة وكيفية انسياب جميع العمليات المصرفية وحجم العمل

---

(١) د. كمال كيرة وآخرون ، إدارة وتنظيم المكاتب (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩١) ، ص٥١.

بالنسبة لكل عملية ، مما سيؤدى بالتالى إلى رفع الروح المعنوية للعاملين بالبنك ومشاركتهم فى نجاح هذا التصميم.

سادسا : العوامل المؤثرة على اختيار منفذ (قناة) توزيع الخدمات المصرفية[1]:

١ - طبيعة الخدمات المصرفية المقدمة :

يختلف حجم الفرع باختلاف طبيعة الخدمات المصرفية التى يقدمها فبعض الفروع تتخصص فى خدمة الشركات فقط فى حين يجمع البعض الآخر بين خدمة الشركات وخدمة العملاء من الأفراد خاصة وأن حجم الخدمات المقدمة يؤثر فى اختيار الفرع حيث أن بعض الخدمات تتطلب مستوى فنى خاص لابد وأن يتوافر فى الفرع الذى سيقدم الخدمة.

٢- طبيعة السوق المصرفى الذى يخدمه الفرع[٢]:

يقصد بذلك المعلومات المتعلقة بالتحليل العام للمنطقة ، وأهم ما يشمله هذا التحليل البيانات الخاصة بخصائص السكان من حيث عدد السكان . متوسط دخل الأسرة وتوزيع هذا الدخل ... الخ.

إذ تساهم هذه المعلومات فى تقدير حجم تعاملات البنك المحتملة فى المنطقة كما يشمل التحليل العام للمنطقة الهيكل التجارى أى عدد المؤسسات التجارية والهيكل الصناعى وذلك لتقدير حجم تعاملات البنك المحتملة مع المنشآت الصناعية والتجارية ومدى تركيز العملاء على الفرع المرتقبين أو مدى تشتتهم فى السوق وكلما كان السوق متسمًا بالتركيز كلما كان مشجعًا على افتتاح وحدة مصرفية أو فرع ذو حجم كبير بعكس

---

(١) د. حسن مرسى راغب، المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية (الطبعة الثالثة، القاهرة ، ناشر (بدون) ، ١٩٩٣) ، ص ٢١٤ - ٢١٩ .

(٢) نادية أمين محمد ، تسويق الخدمة التأمينية فى الوجه القبلى (رسالة ماجستير غير منشورة ، أسيوط، كلية التجارة، ١٩٨٤) ، ص ١٢٩.

الحال إذا كان السوق يتصف بتشتت العملاء حيث قد يستلزم الأمر افتتاح وحدات مصرفية صغيرة الحجم مثل فروع الدرجة الثالثة.

٣- قدرة البنك المالية :

كلما زادت قدرة البنك المالية والمخصصات التى وضعها لفتح فروع له كلما استطاع اختيار أماكن أكثر مناسبة ومبانى أكثر ملائمة للتعامل المصرفى الحالى والمستقبلى أما إذا كانت موارد البنك محدودة فأنه قد يضطر إلى فتح وحدات مصرفية صغيرة ومؤقتة لمباشرة نشاطه إلى حين أن تزداد موارده لفتح فروع أكبر حجمًا.

٤- المنافسة :

تؤثر المنافسة بين البنوك العاملة بالمنطقة المتوقع افتتاح وحدة مصرفية بها فى اختيار حجم ونوع هذه الوحدة لأنه ليس من المفضل أن تقل هذه الوحدة عن وحدات البنوك المنافسة سواء فى حجمها أو فى مستوى تقديم الخدمة حتى تحقق أهداف البنك.

٥- التقاليد المصرفية :

تتطلب التقاليد المصرفية ضرورة توفير الخدمات المصرفية بمستوى أداء معين وهذا المستوى قد يتطلب توفير مكان ليشعر العميل بالراحة ورغم أن التقاليد المصرفية غير ملزمة قانونًا أو قصرًا إلا أنه من المفضل عدم الإخلال بها.

٦- الاعتبارات القانونية :

قد يتطلب قانون الائتمان توفير الخدمات المصرفية بطريقة معينة وبشروط معينة كما قد يتطلب القانون أن تكون وحدات البنك أو فروعه يشترط فيها بعض الشروط الخاصة بالأمن أو الحجم أو التجهيزات ومن ثم فإنه من الضرورة مراعاة الاعتبارات القانونية عند إنشاء هذه الوحدات.

عمومًا فإنه فى حالة اختيار البنك لمنفذ معين لتقديم خدماته دون النوع الآخر من منافذ التوزيع الخدمات المصرفية فإنه لابد من مراجعة وتقييم مدى نجاح هذا المنفذ من وقت لآخر لمعرفة ما إذا كان هذا المنفذ لا يزال مناسبًا أم قد يتطلب الأمر تغييره وتعديله إلى منفذ من نوع آخر يكون أكثر فاعلية فى إشباع رغبات واحتياجات عملاء البنك الحاليين والمرتقبين أو ليتم تقديم الخدمات على مستوى ونطاق كبير.

***

الفصل الثانى

تنمية الموارد البشرية ورضا العميل

المبحث الأول

الموارد البشرية

مقدمة :

يعيش العالم فترة من التحولات الجذرية التي أسهمت في تغيير كل المفاهيم والأساليب والهياكل الإدارية التقليدية، وأوجدت مناخا جديدا وأوضاعا اقتصادية وسياسية وتكنولوجية مختلفة تماما عما كان سائدا منذ بضع سنوات، وتتميز تلك الأوضاع الجديدة في ذاتها بالحركة والتبدل والتطور بسرعة غير مسبوقة، فضلا عن تداخل تأثيراتها وتفاعلاتها البينية، الأمر الذي يضاعف من تأثيرها في مجمل الحياة الإنسانية المعاصرة.

وتسعى الأمم وهي تستقبل القرن الحادي والعشرين إلى استشراف معالم القرن الجديد والإرهاصات المرئية التي تنبئ بأن الابتكارات سواء في الأفكار أو المنتجات ستكون هي سمة العصر القادم(١) .

وفي ضوء ما سبق تتضح مدى أهمية العنصر البشرى باعتباره الوسيلة الفعالة والمصدر الحقيقي لأي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل والإنتاج، وهو في الحقيقية المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس، إن الإنسان هو المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث أنه المورد الوحيد الذي يتمتع بحرية العقل والقدرة الذهنية للتفكير والإبداع والابتكار، وهى المصادر للتجديد والتطوير، ومن ثم التميز. حيث تعتبر

(١) Wilkinson, A., Allen, P. and Snape, E. "TQM and the Management Labour" (International Journal of Manpower, 1991), P. 35-42.

الموارد البشرية في مختلف المنظمات العامل المحدد لدرجة فعالية استخدام الموارد الأخرى مادية وتكنولوجية وغيرها، ويزداد إدراك المديرين في المنظمات لهذه الحقيقة والعمل على توجيهها نحو تحقيق استراتيجيات وأهداف المنظمة[١].

وتزداد التحديات أمام إدارة الموارد البشرية في المنظمات المصرية بعد الاتجاه للعالمية وتحرير التجارة الدولية، ويفرض ذلك تحديات وظيفية للكفاءات العاملة في إدارة الموارد البشرية وتتمثل في كيفية إعداد تلك الكفاءات، والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته الذهنية والإبداعية في خلق وتنمية المزايا التنافسية في شكل سلع وخدمات وتكنولوجيات جديدة ومتفوقة بشكل يمكنها من القيام بدورها في خدمة أهداف المنظمة. وللوصول إلى ذلك الفرد العامل الذي يتمتع بمهارات التعامل مع متغيرات وقيود تأخذ في التزايد يوما بعد يوم فإنه لابد من الوقوف على المحددات المؤثرة في صناعة العنصر البشرى والتي يجب إن تعتمد على تخطيط استراتيجي للتعرف على ما يؤثر في معارفه أو سلوكياته وقدراته الابتكارية.

إن العنصر البشري هو العنصر المحرك لكل الطاقات ووفقا لمتطلبات العصر فان كل مالا يتطلب أعمال الفكر ينبغي إن يلقى على الآلة و يبقى العنصر البشرى للخلق والابتكار في عالم يأتي كل يوم بجديد في مجال البنوك ومن هذا المنطلق فان الاهتمام باختيار هذا العنصر وتدريبه والارتقاء به بات أمرا ضروريا سواء على مستوى الإدارة ورسم الإستراتيجيات والسياسات والخطط أو على المستوى التنفيذي لتقديم أفضل خدمة لعملاء البنك حتى يكون البنك هو الخيار الأمثل للعملاء.

---

(١)Wilkinson, A., Allen, P. and Snape, E. op. Cit, P.42.

ولا يمكن تحقيق أهداف البنك بغير تعبئة موارده البشرية، فالبنوك تتطور بجهود وأفكار موظفيها، ولكي يحققوا هذا الدور المنوط بهم ينبغي إن يكونوا على مستوى مرتفع من الكفاءة، ومتفهمين لأعمالهم، خلاقين فيها(١) ، متطلعين دائما إلى التطور.. وعلى الجانب الآخر على إدارة البنك أداء دور هام لمؤازرة ذلك وقد أصبحت دراسة إدارة الموارد البشرية حديثا يلقى أهمية كبيرة في البنوك في مجال رفع كفاءة هذه الإدارة، وانتقاء السياسات الفعالة لتعظيم دورها، وفي التوجه للعاملين على وجه الخصوص.

أولا: مفهوم وأهمية الموارد البشرية:

تعتبر الموارد البشرية أهم مدخلات المنظمة والعامل المحدد لمخرجاتها، وتعتمد المنظمات على المورد البشرى في استخدام الموارد غير البشرية بها سواء مادية أو تكنولوجية، وتتوقف درجة كفاءة المنظمات على درجة كفاءة استخدام المورد البشري لتلك الموارد الأخرى.

ويقصد بالمورد البشرى "تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوى المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع"(٢).

أو المورد البشري هو " الأفراد العاملون في مختلف المستويات التنظيمية، سواء من يعمل في الوظائف الإشرافية أي الرؤساء أو من يعمل في الوظائف غير الإشرافية أي المرؤوسون"(٣).

---

(١) Hodgtts, R.M., Luthans, F. and Lee, 5. "New Paradigm Organizations: From Total Quality to learning to woldcalss" organizational Dynamics (Winter, 1994),P.5-19

(٢) د. على السلمي، إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية، القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨)، ص١٤٧.

(٣) د. امانى محمد عامر، اداره الموارد البشريه(شبين الكوم : مطابع الولاء الحديثه، ١٩٩٩)، ص١١.

يؤدى وجود موارد بشرية ذات فاعلية عالية في البنك إلى زيادة قدرة ذلك البنك على تحقيق مستويات عالية من الفاعلية، أي تستطيع تحقيق أهدافها في الأجل الطويل، وتتحدد فاعلية المورد البشرى في البنك بتفاعل عوامل القدرة على العمل والرغبة فيه والتنظيم والبيئة المحيطة.

ويتوقف توفير أفراد قادرين على القيام بمهام أعمالهم على قدرة البنك على تحديد احتياجاته منهم كما وكيفا وكفاءة عملية الاختيار في الوظائف التي تتناسب مع مؤهلاتهم وخبراتهم، ويحتاج البنك إلى تنمية قدرات العاملين فيه بالتدريب ووضع السياسات المناسبة لضمان العمل على تحقيق ذلك.

ولضمان مستوى عالي من الرغبة في العمل يلزم التعرف على دافعية العاملين واحتياجاتهم من العمل ثم تخطيط إشباع تلك الاحتياجات ووضع سياسات تساهم في إثارة دافعية العاملين وتربطها بنظم الحوافز ومعايير الأداء.

ولضمان مستوى عالى من القدرة والرغبة على العمل يلزم توفير التنظيم المحبذ للأداء والابتكار والعلاقات الإنسانية.

مما سبق يتضح أتساع مفهوم إدارة الموارد البشرية بالبنك فقد اتسع ليشمل كل ما يخص الاختيار والتدريب والتحفيز والتنظيم الفعال الذي يسمح باتصالات بين العاملين بالبنك و كذلك المشاركة للعاملين(١).

---

(١) **Carol Mayall &Sally Palmer, Customer Services, Marketing and the Competitive Environment (U.K: Pitman Publishing, 1993), p.107-120.**

ثانيا: أهمية الموارد البشرية في الفكر الإداري الجديد:

إن المحـــور الأساســـي في فكـــر الإدارة الجديـــدة هـــو خلـــق القـــدرة التنافسية، وإن الموارد البشرية الفعالة هي ركيزة هذه القدرة وذلك وفقا للمنطق التالي[1]:

١- إن النتيجة الأساسية لحركة المتغيرات في عالم اليوم هي بروز الانفتاح والتحرر والمرونة كعناصر رئيسية في حركة منظمات الأعمال وكلها تؤدى إلى إشعال قوى التنافس فيما بينها.

٢- يتحدد مصير منظمات الأعمال وما قد تحققه من أرباح ونتائج على ما يتوفر لها من قدرات تنافسية تصل إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

٣- تتكون القدرات التنافسية لمنظمة الأعمال بالتصميم والتخطيط والإعداد لتحويل المزايا والموارد المتاحة لها إلى منافع وقيم أعلى للعملاء وتميز واختلاف عن المنافسين.

٤- إن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري الفعال حيث يبرز دوره في كل عنصر من عناصر القدرة التنافسية للمنظمة كما يتضح من الشكل التالي :

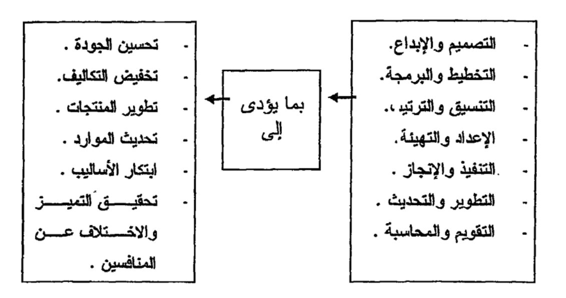
---

(١)Clinton, R, J., Williamson, S and Bethke, A.L. "Implementing Total Quality Management: The Role of Human Resource Management" (SAM Advanced Management Journal, 1994), P.P. 10-16.

شكل رقم [٢٧]عناصر القدرة التنافسية ودور المورد البشرى فيها

مدخلات	عمليات	مخرجات
- بيانات - تقسيمات تنظيمية. - موارد مادية وخدمات وتجهيزات. - فرص تسويقية (طلب محتمل). - أفراد مختلفو المهارات والقدرات. - طاقات ذهنية للأفراد .	- تصميم وتشغيل نظم معلومات . - تنمية تنظيم شبكى على أساس معلوماتى. - تصميم وتطوير المنتجات والخدمات المتميزة. - تصميم وإدارة العمليات التسويقية . - تصميم وتطوير نظم إدارة الموارد البشرية (التمكين). - تصميم وتهيئة مناخ محاب للابتكار والتحديث.	- قدرة معلوماتية . - قدرة تنظيمية . - قدرة إنتاجية . - قدرة تسويقية . - قدرة قيادية . - قدرة ابتكارية .
البيئة المحيطة	عمل بشرى	قدرات تنافسية

من الشكل السابق يتبين أن ما يتاح لمنظمة الأعمال من مدخلات (موارد مادية ومالية ومعلومات وأفراد...) وما قد تتميز به تلك المدخلات من خصائص وإن كانت شرطاً ضروريًا لإمكان الوصول إلى القدرة التنافسية، إلا أنها ليست شرطاً كافياً لتكوين تلك القدرة. ذلك أنه لا بد من توافر العمل البشري المتمثل في عمليات:



تلك العمليات البشرية هي الآلية الحقيقية لتحويل ما تملكه منظمة الأعمال من موارد (طاقات محتملة) إلى قدرات تنافسية (طاقات مستغلة فعلاً).

نموذج إدارة الموارد البشرية :

مدخلات	عمليات	مخرجات
- أهداف وسياسات المنظمة - متطلبات الأداء و (تحليل الأعمال) توصيف الوظائف - ظروف الأداء و (التحليل التنظيمى) (تحليل الفرص والمعوقات) - خصـــائص ومميـــزات المـــوارد البشرية المتاحة.	▪ تحديد الاحتياجات (تخطيط الموارد البشرية). ▪ البحث عن الموارد البشرية الملائمة (استقطاب). ▪ الاختيار السليم والموضوعى للموارد البشرية . ▪ الإعداد والتدريب للموارد البشرية الجديدة. ▪ إسناد الأعمال المتـ[illegible] وتكوين فرق العمل المتعاونة ▪ تخطيط الأداء المستهدف . ▪ الإشراف والتوجيه الإداري . ▪ التمكين وإسناد الصلاحيات وتحميل المسئوليات. ▪ التقييم الموضوعى للأداء . ▪ التعويض العادل والشامل لمختلف أوجه الأداء. ▪ التدريب والتنمية المستمرة وتوجيه المسار الوظيفى . ▪ الحفز والتشجيع . ▪ الرعاية المتكاملة (صيانة الموارد البشرية).	قوة عمل منتجة مستقرة وفعالة (أفراد متميزون) و (فرق عمل متعاونة)

البيئـــــة المحيطـــــــــــــــــة

شكل رقم [٢٨] نموذج إدارة الموارد البشرية

وتبرز من هذا النموذج الخصائص التالية:

١- إن إدارة الموارد البشرية هي نظام متكامل ومترابط يتضمن مجموعة من العمليات المتصلة والمتداخلة.

٢- إن فعالية إدارة الموارد البشرية تنبع من وجود مجموعة من السياسات المتناسقة التي توجه العمليات في قضايا الموارد البشرية بما يتناسق وأهداف المنظمة من جانب، ويتماشى مع المفاهيم الجديدة لإدارة الموارد البشرية والنظرة الصحيحة إلى العنصر البشرى باعتباره شريكا من جانب آخر.

٣- أهمية تصميم استراتيجية لإدارة الموارد البشرية تستهدف تعظيم العائد على الاستثمار البشرى متمثلا في القيم المضافة بواسطة المورد البشري بالنسبة إلى تكلفة هذا المورد.

٤- إن النجاح في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المنظمة وعلى الإدراك الصحيح بخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة من ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالا.

٥- يتوقف نجاح استراتيجية الموارد البشرية على مدى توازنها مع باقي استراتيجيات قطاعات النشاط للمنظمة (تسويق- إنتاج - تمويل ....) ومن ثم تصبح جزءا عضويا في البناء الاستراتيجي الشامل للمنظمة.

ثالثا: الاختيار والتعيين :

المقصود بالاختيار والتعيين :

يقصد بالاختيار تدبير احتياجات البنك من مختلف الكفاءات، ووضع كل كفاءة في الوظيفة التي تتناسب مع قدراتها، وبالتالي تتضمن عملية الاختيار سلسلة من الأنشطة تبدأ باجتذاب أفضل العناصر

المناسبة لاحتياجات البنك ويلي ذلك المفاضلة بين تلك العناصر بحيث يتم اختيار أفضل الأفراد و يتبع ذلك تعيينهم في الوظائف التي تتناسب خصائصها مع خصائصهم(١).

إن وظيفة الاختيار هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة البنك إن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل عمل معين من حيث درجة صلاحيتهم لأداء ذلك العمل بمعنى آخر تهدف عملية الاختيار إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للعمل.

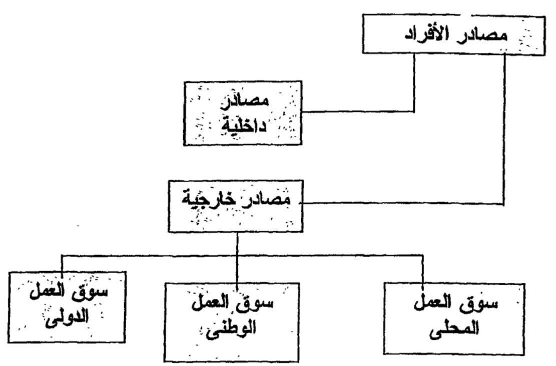
ولا تهدف عملية الاختيار إلى الحصول على الشخص الذي يتفق مؤهله مع متطلبات الوظيفة فقط، ولكنها تهدف إلى تحقيقي أكبر قدر من التوافق بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة، أي تحقيق التوافق بين هاتين المجموعتين:

مواصفات الشخص	متطلبات الوظيفة
• تأهيل علمى من حيث النوع والمستوى. • خبرة عملية من حيث مجالها وعدد سنواتها. • مهارة شخصية سواء يدوية أو ذهنية . • مواصفات شخصية تشمل هوايات (سن-نوع).	• أداء واجبات معينة . • تحمل مسئولية معينة. • ممارسة سلطات محدودة فى ظروف عمل معينة.

---

(١) هالة طه محمد إبراهيم، تقيم فعالية المديرين، دراسة تطبيقية في بنوك القطاع العام التجارية (رسالة زمالة غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٥)، ص١٤١.

وبقدر نجاح عملية الاختيار في تقريب الفجوة بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة، يكون ذلك دليلا على احتمال نجاح الفرد في عمله، ومن ثم تحقيق إنتاجية أعلى، وتبدأ علمية الاختيار بالبحث عن مصادر الأفراد.



إن انتقاء العناصر المتفوقة عمليا وسلوكيا واجتماعيا مما لديهم القدرة على الدخول إلى قرن المعرفة والمتغيرات المتلاحقة بالقدرة على استيعاب أسلحة العلم والتكنولوجيا والإلكترونيات الحديثة كشرط للتعيين مثل المعرفة للتعامل على الحاسب والتجارة الإلكترونية ووضع بروتوكول يضمن ثبات المواصفات عند اختيار العاملين خاصة وان ظروف المستقبل ولمرحلة طويلة تضمن تنفيذ هذه السياسة في ضوء زيادة العرض عن الطلب في سوق العمل.

وإذا كان اختيار العاملين الجدد بصورة صحيحة يمثل اللبنة الأولى في تقدم البنك فإن وضع معايير وأسس لاختيار القيادات والوظائف الإشرافية يعتبر استكمالا للمنظومة التي تهدف إلى زيادة الإنتاجية والريادة للسوق المصرفي. كذلك أهمية العمل على الاختيار الانتقائي الجيد للترقي وفق الكفاءة والمقدرة الشخصية والقدرة على التصرف.

رابعا: التدريب :

يعتبر التدريب مدخلا فعالا لإحداث تنمية الموارد البشرية فهو المسئول عن إحداث التوازن بين الفرد ووظيفته عن طريق إكسابه المعلومات والمهارات التي تعينه على أداء مهام عمله على أكمل وجه وتنمية مهارته وإكسابه مهارات جديدة وتعديل اتجاهاته وتحسين سلوكه الوظيفي(١). ويعتبر أكثر الاستثمارات التي تدر عائدا في الأجل الطويل ما يوجه منها لتنمية الموارد البشرية عن طريق التدريب. إن تقديم الخدمات المصرفية يعتمد على الأفراد الذين يتم تدريبهم و إعدادهم إعدادا مناسبا لتقديم هذه الخدمات ومقابلة العملاء والتعرف على رغباتهم وشرح المزايا التي تعود عليهم من استخدام الخدمات المصرفية وإقناعهم بها.

١- مفهوم التدريب :

تتعدد تعاريف التدريب إلا أنها تسير في اتجاه واحد. فيعرف التدريب على أنه عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية، لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع الكبير(٢).

---

(١) د.مصطفى مصطفى كامل، ادارة الموارد البشرية (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٤)، صـ٢٠٣.

(٢) د. على محمد عبد الوهاب، إدارة الأفراد (القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٩٢)، صـ١٨٥.

وهناك رأي آخر يرى أنه يمكن النظر إلى التدريب على أنه محصلة تفاعل العناصر والأفكار التالية:

أ- برنامج جيد يستند إلى أسس ومبادئ فنية ويخاطب احتياجات تدريبية حقيقية.

ب- مدرب كفء تتوافر لديه مقومات الكفاءة الشخصية والتخصصية والتدريبية.

ج- متدرب يدرك حاجته إلى التدريب ويشعر بأهميته ويقبل عليه.

د- إمكانيات مادية ومكانية وفنية بما فيها من مساعدات حديثة(١).

ورأي ثالث يعتبر إن التدريب "نشاط مخطط يهدف لتنمية القدرات والمهارات الفنية والسلوكية اللازمة للأفراد لتمكينهم من تحقيق ذاتهم من خلال مزيج من أهدافهم الشخصية وأهداف المنظمة بأعلى كفاءة ممكنة وأصبح التدريب نوعا من الاستثمار في البشر".

والبعض يصف التدريب بصفتين أساسيتين هما صفتي الاستمرار والانتظام بمعنى إن التدريب لا يقف عند حد مستوى معين من المعرفة والمهارة نتيجة لتعقيد الحياة العملية، وتغير أساليب العمل وظهور الاختراعات وصدور التشريعات والتعليمات المتطورة وهناك من يصف التدريب بأنه وسيلة علمية وعملية تهدف إلى رفع كفاءة العنصر البشرى من خلال صقل مهاراته وقدراته وتغير اتجاهاته ويقصد بكلمة وسيلة علمية وعملية إن التدريب عملية شاملة للجانبين النظري والعملي.

---

(١) أحمد سيد مصطفى، التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية (العدد الثالث، المجلد الثاني والعشرون، مجله الإدارة، يناير ١٩٩٠)، ص ٣٥.

فالتدريب للعاملين يساعدهم على التكيف مع الوظيفة ومع المنظمة التي يعملون بها ومع البيئة المحيطة. حيث يساعد التدريب على تنمية روح الفريق وتزيد من التفاعل والتعاون بين أفراد الجماعة بما يحسن الأداء الجماعي وتحقيق الرضا الوظيفى للعاملين.

مما سبق يمكن تعريف التدريب بأنه "نشاط متجدد ومستمر يبدأ بالتخطيط وينتهي بالمتابعة والتقييم ويستهدف تطوير المعلومات والمهارات الفردية والجماعية والتأثير على السلوك تأثيرا إيجابيا وتقاس فعاليته بقدر ما يمكن تطبيقه مما تقدمه برامجه لصالح الفرد والمنظمة والمجتمع"(١) .

إن التدريب باعتباره وسيلة لتحسين الأداء يتطلب التغيير في متطلبات المهارات والكفاءات وأساليب قياس وتقييم نتائج التدريب من خلال الاستفادة من الأنظمة المتكاملة للارتقاء بالأداء والتي تعتمد على دمج الجهود الفردية في منظومة واحدة مع إعطاء أولوية بقضية المهارات الإدارية والتسويقية والسلوكية للكوادر القيادية في مواقع العمل المختلفة.

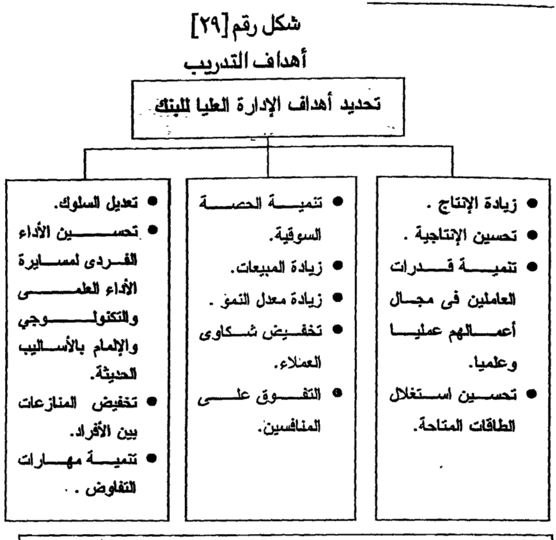
---

(١) د. محسن الخضيرى، مرجع سبق ذكره، صـ٢١٥.

٢- أهداف التدريب [١]:

شكل رقم [٢٩]

أهداف التدريب



٣- التدريب كنظام متكامل:

يقصد بالنظام مركب متكامل يتكون من عدد من العناصر الفرعية التي تترابط وتتفاعل مع بعضها بحيث يؤدى كل جزء منها وظيفة معينة تسهم في الوصول إلى الهدف العام للنظام، وعملية الربط والتفاعلات

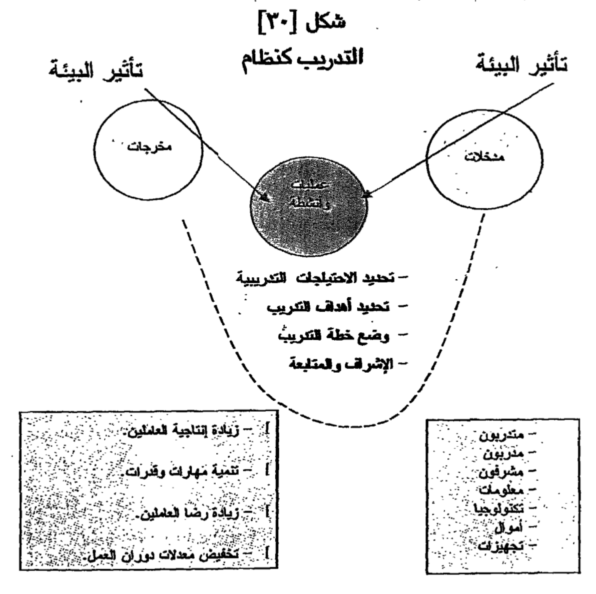
(١) د. على السلمى، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (القاهرة، مكتبة غريب، ١٩٩٢)، ص٣٤٦.

الديناميكية بين الأجزاء هي التي تجعل منه نظام، ويتسم النظام بصفة أساسية هي قدرته على الإحساس بالتغيرات الداخلية والخارجية للبيئة المحيطة، ومن ثم يتخذ من الإجراءات، ما يضمن استمراره في الاتجاه الصحيح الذي يحقق أهدافه ويتوافق مع متطلبات واحتياجات البيئة.

ويمكن النظر إلى التدريب في البنك كنظام له مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية من مرحلة المخرجات إلى مرحلة المدخلات، ويتفاعل النظام مع البيئة المحيطة داخل وخارج البنك، ويوضح الشكل التالى التدريب كنظام مفتوح على البيئة.

شكل [٣٠]

التدريب كنظام



أ- مدخلات نظام التدريب

وتتضمن الموارد والإمكانيات المتاحة لنظام التدريب في البنك، والذي يتم تشغيلها في مراحل العمليات للحصول على مخرجات نظام التدريب، ونوضح أهم مدخلات نظام التدريب فيما يلي[1]:

١- المتدربون :

وهم عبارة عن العاملين سواء رؤساء أو مرؤوسين في مختلف الوظائف والمستويات التنظيمية بالبنك، ويجب الاهتمام باختيار المتدربين المناسبين المحتاجين والراغبين في التدريب حتى ينجح تدريبهم.

٢- المدربون:

وهم من أهم عناصر نجاح التدريب إذا أحسن اختيارهم وإعدادهم

٣- المشرفون :

ويقصد بهم أعضاء الجهاز الإداري للتدريب من أخصائيين ومشرفين وإداريين وتؤثر كفاءة هؤلاء الأعضاء على فعالية التدريب من حيث التخطيط والتنظيم والتنفيذ والأشراف والمتابعة.

٤- المعلومات :

ويحتاج القيام بنشاط التدريب الكثير من المعلومات سواء من داخل البنك عن إمكانياته واحتياجاته، أو من خارج البنك عن المتغيرات البيئية المحيطة بالبنك، وكلما كانت المعلومات اللازمة كافية كلما أمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة مما يؤدى إلى نجاح التدريب في سد تلك الاحتياجات من خلال البرامج المخططة.

---

(١) د. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص١٩٤-١٩٧.

٥- التكنولوجيا :

ويقصد بتكنولوجيا التدريب المساعدات التدريبية التي يستخدمها المدرب وتساعده في لقاءاته مع المتدربين، ويؤدى استخدام تلك المساعدات إلى إثارة اهتمام المتدربين وتفاعلهم ودفع الملل عنهم مثل (الشفافيات والشرائح والبورجيكتور والأفلام....الخ).

٦- الأموال :

وهى الموازنة اللازمة للقيام بنشاط التدريب والإنفاق على احتياجاته من المواد والمساعدات التدريبية ومكافآت المدربين والمتدربين والمشرفين وغير ذلك، وتعتبر الأموال التي تنفق على التدريب بمثابة استثمار طويل الأجل، يزيد من قيمة الأصول الإنسانية وهي أهم أصول بالبنك.

٧- التجهيزات :

ويقصد بها مكان التدريب و تجهيزه بشكل فعال ومريح للمتدرب مما يساعده على إنجاح التدريب ومن تلك التجهيزات التي يلزم توفيرها: قاعات مناسبة الأتساع وتجهيزها بشكل مناسب.

ب- عمليات وأنشطة نظام التدريب :

ويتم في مرحلة عمليات النظام تشغيل المدخلات والقيام بعدد من الأنشطة التي تمكن من تحقيق مخرجات النظام وتشمل :

١- تحديد الاحتياجات التدريبية :

يلزم لتحديد الاحتياجات التدريبية دراسة وتحليل ظروف البنك، من حيث إمكانياتها المالية والتكنولوجية والتنظيمية والبشرية وغيرها واحتياجاتها التدريبية في ضوء استراتيجياتها وأهدافها كما يلزم دراسة وتحليل ظروف البيئة المحيطة بالبنك والتغيرات المتوقعة فيها تمهيدا لتقدير احتياجات تدريب وتنمية الموارد البشرية بالبنك.

٢- تحديد أهداف التدريب بالبنك :

وتتضمن تحديد أهداف عامة وأهداف محددة زمنيا وقابلة للقياس وتتناول الأهداف العامة تنمية معلومات ومهارات واتجاهات ومستوى أداء المتدربين أما الأهداف المحددة فتتناول تحديد الأعداد المطلوب تدريبها والنتائج المستهدف تحقيقها والوقت المقدر للقيام بذلك.

٣- وضع خطة التدريب بالبنك :

وتتناول تحديد الاستراتيجية المتبعة في تحقيق الأهداف المحددة وتفصيل تلك الاستراتيجية إلى خطط تكتيكية قصيرة الأجل ويمكن تخطيط أنواع البرامج وإعداد ونوعية المتدربين بكل برنامج وتوقيت البرنامج ويتم ترجمة خطة التدريب بالبنك إلى خطة زمنية تتضمن تاريخ البدء والانتهاء من كل برنامج والوقت المستغرق فيه ويوضح الشكل التالي مراحل وضع خطة التدريب بالبنك.

شكل [٣١]

مراحل وضع خطة التدريب بالبنك

ويفيد وضع الخطة الزمنية في أعمال المتابعة لتنفيذ البرامج في مواعيدها، ويضاف للخطة الزمنية إعداد الموازنة التخطيطية للتدريب خلال الفترة المعد عنها الخطة ، وتوضح الموازنة التخطيطية ترجمة مالية وزمنية لخطة التدريب بالبنك بحيث تتوفر الأموال اللازمة للإنفاق على تكاليف تنفيذ البرامج وتساعد الموازنة التخطيطية أيضا في أعمال التخطيط والمتابعة على أنشطة التدريب بما يساعد على نجاح الخطة التدريبية .

٤- الأشراف على البرامج و متابعتها :

ويقوم أعضاء الجهاز الإداري بالتدريب بالإشراف على تنفيذ البرنامج ومتابعته لضمان حسن سير التنفيذ ، وتستمر أعمال الإشراف والمتابعة أول بأول لمواجهة أي مشكلة أو قصور في التنفيذ.

وبعد الانتهاء من تنفيذ برامج التدريب يتم عمليات تقييم النتائج. وتتم عمليات تقييم لعناصر نظام التدريب المختلفة من مدربين ومتدربين وإمكانيات وتجهيزات وخطط وتصميم برامج وخلافه.

ج - مخرجات نظام التدريب :

تتمثل في تحقيق نتائج مرحلة العمليات ومن أهم تلك النتائج ما يلي:

١- زيادة مستويات إنتاجية العاملين .

٢- تنمية مهارات وقدرات العاملين .

٣- زيادة مستويات الرضاء بين العاملين .

٤- تخفيض معدلات دوران العمل والغياب .

٥- تكيف العاملين الجدد مع وظائفهم .

٦- تحسين مستويات جودة المنتجات (الخدمات).

د- التغذية العكسية :

وتتم عن طريق إرجاع الأثر في شكل معلومات مرتدة من مرحلة المخرجات إلى مرحلة المدخلات، وتضمن عمليات التغذية العكسية حيوية نظام التدريب وتطويره مستقبلا وتجنب أوجه القصور في الخطط السابقة كما تعتبر عمليات التغذية العكسية نوع من الرقابة المستمرة على نظام التدريب وكفاءته.

هـ - تأثير البيئة الداخلية والخارجية

تؤثر الظروف المتغيرة داخل البنك وخارجه على نظام التدريب بالبنك وتتمثل الظروف، الداخلية للبنك في إمكانياته المالية والبشرية والتكنولوجية وأهداف استراتيجيته التي تترجم إلى احتياجات تدريب وتنمية الموارد البشرية في البنك كما تؤثر متغيرات البيئة الخارجية (السياسية والاقتصادية والاجتماعية والحضارية والتكنولوجية) في نظام التدريب بالبنك فيؤثر ذلك على تقدير الاحتياجات التدريبية وأهداف التدريب وخططه ومحتويات تصميم البرامج. كما يؤثر على مدخلات نظام التدريب من معلومات وتكنولوجيا وغير ذلك.

٤- المبادئ الرئيسية للتدريب[١]:

* التدريب استثمار طويل المدى لا تظهر آثاره إلا بعد إن يوضع في التطبيق.
* التدريب نشاط رئيسي مستمر.
* التدريب وظيفة إدارية أساسية.
* التدريب نظام متكامل ذاتيا و يتفاعل مع ما حوله.
* التدريب لا يقبل الأنماط الثابتة... وهو نشاط متغير ومتجدد بطبيعته.

---

(١) د.على السلمى ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص٣١٤.

* التدريب عملية اتصال مستمر ومشاركة بين أطراف كل منها يلعب دورا أساسيا.

٥- مقومات نجاح التدريب[١]:

* وضوح وواقعية الأهداف.
* وضوح و تكامل السياسات.
* الترابط مع أهداف سياسات وفعاليات البنك.
* الترابط مع عملية التنمية البشرية الكاملة.
* الترابط والتفاعل مع متغيرات البيئة وتطورات التكنولوجيا.
* دقة تحديد الاحتياجات التدريبية.
* دقة تصميم الأنشطة التدريبية.
* دقة اختيار الأساليب والوسائل التدريبية.
* دقة اختيار وإعداد المادة التدريبية.
* الاهتمام بالمدربين.
* العناية في اختيار المتدربين.

خامسا: التحفيز:

١- المقصود بالتحفيز:

هي نظم تضعها الإدارة لحث الفرد على القيام بسلوك معين أو الامتناع عن القيام بسلوك غير مرغوب فيه[٢].

ويهدف العاملون من قيامهم بالعمل إلى تحقيق قيمتين[٣]:

---

(١) المرجع السابق، ص ٣١٤-٣١٥.

(٢) د.أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص ٢٧٧.

(٣) د. على محمد عبد الوهاب، السلوك الإنساني في الإدارة (الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٥)، ص١٢١.

أ- القيمة الداخلية: والتي ترجع إلى جاذبية العمل وتصميم الوظيفة، وما يحققه ذلك من إشباع الحاجة إلى تحقيق الذات.

ب- القيمة الخارجية: والتي ترجع إلى ما يحصل الفرد عليه مقابل عمله من أجر ومزايا ومركز اجتماعي وغير ذلك، ويحقق ذلك إشباع حاجات الفرد المادية والاجتماعية وحاجات التقدير.

ويهدف حفز العاملين إلى شحذهم وتعبئة قدراتهم وطاقاتهم باستخدام الأساليب المادية والمعنوية للتحفيز، لرفع الكفاءة وتحقيق أهداف البنك وفضلا عما توفره الحوافز من سد للاحتياجات والرغبات الشخصية، فهي تبعث في نفوس العاملين روح التفاؤل والإبداع فتحرك الطاقات والجهود الكامنة للأفراد، وهناك علاقة ارتباط قوية بين الأداء الجيد في العمل وبين بلوغ البنك لأهدافه[1]. إذا تعرفت الإدارة على دوافع العاملين أمكنها تصميم نظام فعال للحوافز السلبية والإيجابية المادية والمعنوية، التي تتفق مع أهداف العاملين في إشباع الحاجات التي يشعرون بها داخلهم. فان تحقيق البنك لأهدافه يجب إن ينعكس على رغبات وتوقعات العاملين لتحقيق رغباتهم أيضا.

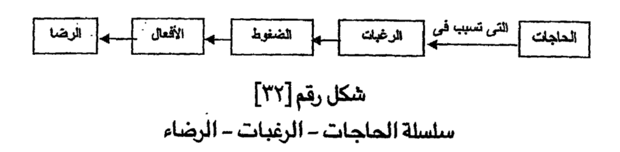
إن التحفيز هو مصطلح عام يرجع إلى مجموعة من الاتجاهات والرغبات والحاجات والأماني الداخلية للإنسان والمقصود بأن المدير يحفز مرءوسيه هو أن يفعل تلك الأشياء التي يأمل مرءوسوه أن تشبع تلك الاتجاهات والرغبات وتحفزهم للعمل في الاتجاه المرغوب[2].

---

(١) حسن محمد على حسنين، التسويق الفعال والمعاصر فى البنوك التجارية (شبين الكوم : مطابع الولاء الحديثة، ٢٠٠٠)، ص ٢٩٩.

(٢)Harold Knootz, Heinz Weihrich, Management (9th ed., New York: Mac Graw Hill Book Com., 1989), P.411.

ويمكن النظر إلى التحفيز على أنه يتضمن سلسلة تبدأ بالحاجات التي تنتج عنها الرغبات أو الأهداف التي تولد الضغط بان هناك رغبات غير مشبعة ومن ثم ينتج عنها الأفعال تجاه الوصول إلى الأهداف، وتلك الأفعال تؤدى التي تحقيق الرضا ويمكن إيضاحها بالشكل التالي:



شكل رقم [٣٢]

سلسلة الحاجات - الرغبات - الرضاء

والفرق بين التحفيز والرضاء هو إن التحفيز هو المؤثر لإشباع الحاجة (إنجاز الأهداف) أما الرضاء فيحدث عندما يتم الحصول على تلك الأهداف.

٢-العوامل التي تتوقف عليها فعالية التحفيز

يمكن القول إن مقدرة تحقيق فعالية التحفيز تعتمد على العوامل التالية:

أ- نوعية الدوافع :

يعتبر تفهم نوعية دوافع العاملين من أهم الجوانب التي تساعد في تحديد الأساليب المناسبة لإثارتها طالما إن دوافع الفرد هي المحددة لسلوكه في العمل والمشكلة ليس فقط حصر هذه الدوافع وإنما تحديد أهميتها النسبية بالنسبة للفرد(١).

---

(١) د.عمر الجوهرى، الإداره (القاهرة : شركة الطويجى للطباعة والنشر ١٩٨١)، ص٢٤٩-٢٥٨.

ب- طبيعة الأساليب المستخدمة لإثارة الدوافع :

تتفاوت تلك الأساليب ويمكن تقسيمها إلى الحوافز الإيجابية والتي تتركز في الحافز المالي والاجتماعي والمعنوي والحوافز السلبية (العقوبات المختلفة) هذا بالإضافة إلى الحوافز الجماعية، مع ملاحظة إن الاتجاه السائد يعتمد أساسا على الحوافز الإيجابية لرفع الروح المعنوية. حيث إن هذه الحوافز تكون أعمق أثرا إلى التقدم المستمر، على خلاف الحوافز السلبية التي تكون مبينة على الخوف من العقوبة وليس معنى هذا إلغاء العقوبات وإنما تطبيقها في أضيق الحدود، مادامت أنواع كثيرة من الإغراء على العمل يمكن الأخذ بها. لذا ينبغي عند تقدير الحافز من الحوافز التأكد من أمرين :

١- إن العمل يستحق الجزاء (ثوابا أو عقابا)

٢- إن هذا الجزاء يتناسب قيمته وقيمة العمل

٣- أنواع الحوافز[(١)]:

أ- الحوافز الإيجابية :

لحث العاملين على القيام بالسلوك المطلوب وليكون الحافز الإيجابي ذو تأثير على الفرد يجب إن يتفق نوعه مع نوع الدافع الذي يشعر به العامل، كما يجب إن يرتبط الحصول عليه بقيامه بالسلوك المطلوب.

ب- الحوافز السلبية:

لحث العاملين على الامتناع عن سلوك معين مثل الغياب أو التأخير ولكي تحقق الحوافز السلبية المطلوب منها يجب ألا تسارع الإدارة في توقيع الجزاء على كل خطأ بل يجب التفرقة

---

(١) د. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص٢٧٨-٢٨٠.

بين أنواع الخطأ فالخطأ الناتج من مبادرة للفرد أو اجتهاد لا يجب إن يعاقب عليه فالمقصود بالعقاب هو المهمل أو المنحرف أما الخطأ الناتج عن انخفاض مقدرة الفرد وعدم درايته بالعمل فيكون علاجه عن طريق التدريب.

جـ- الحوافز المادية:

وقد تكون إيجابية أو سلبية ، وتعتمد الحوافز الإيجابية على المكافأة المادية مثل علاوة استثنائية، أما الحوافز السلبية فتعتمد على العقاب المادي مثل الخصم من المرتب.

د- الحوافز المعنوية :

قد تكون إيجابية مثل الثناء على الفرد أمام زملائه وقد تكون سلبية مثل توبيخ الفرد أمام زملائه.

هـ- الحوافز الفردية :

قد تكون إيجابية وتمنح للفرد نتيجة قيامه بعمل مرغوب فيه على شكل مادي أو معنوي كما قد تكون سلبية فيوقع العقاب على الفرد نتيجة إهماله مثلا.

و- الحوافز الجماعية :

و تستخدم لحث أفراد فريق العمل على التعاون بينهم لتحقيق أداء جماعي، ويكون ذلك عندما يكون الأداء الجماعي أهم لتحقيق الهدف المطلوب وعندما تؤثر المنافسة الفردية داخل جماعة العمل تأثير سلبي على الأهداف المطلوب تحقيقها .

٤- خصائص نظام الحوافز الفعال:

عند تصميم أي نظام حوافز لا بد من مراعاة إن يتم فيه توافر مجموعة من الخصائص الأساسية الآتية [١]:

---

(١) د. محمد على شهيب و د. مدحت مصطفى راغب، العلاقات الإنسانية: مدخل السلوك (القاهرة: الشركة العربية للنشر التوزيع، ١٩٩٢)، ص١٣٧.

أ- يجب إن يشبع الحاجات الأساسية للعاملين.

ب- يجب إن يتم مقارنة المكافآت أو مقابل العمل والحوافز بتلك التي تقدمها البنوك الأخرى.

جـ- يجب إن يتم توزيع الحوافز بطريقة عادلة ومتساوية.

د - يجب إن يراعى التنوع والتعدد في نظام الحوافز وذلك لان حاجات العاملين مختلفة ومتنوعة.

هـ- سرعة منح الحوافز: فالتأخير في منح الحافز يفقد تأثيره على أداء الفرد مستقبلا، ويخل بارتباط الحافز بالجهد المبذول في إدراك العاملين.

و- المراجعة المستمرة لنظم الحوافز السارية وتطويرها في ضوء الدراسة المتجددة لظروف البنك واحتياجات العاملين المتجددة باستمرار.

سادسا : الاتصالات :

١- المقصود بالاتصالات :

تعتبر الاتصالات الفعالة أحد المقومات الأساسية الواجب توافرها. فعلى الرغم من إن الاتصالات مطلوبة في كل أوجه الإدارة فإنها على درجة خاصة جدا من الأهمية في وظيفة القيادة، حيث تعتبر الاتصالات الفعالة أحد المقومات الأساسية الواجب توفرها للقيادة الفعالة[١].

ويمكن تعريف الاتصالات على أنها عملية نقل المعلومات من الراسل إلى المستقبل مع فهم تلك المعلومات بواسطة المستقبل[٢]، والاتصال عبارة عن نقل رسالة من مرسل إلى مستقبل باستخدام وسيلة

---

(١)T. Ballard Morton, Guest Editor "Leadership" Business Horizons (November - December 1995), P.4

(٢) Harold Knootz, op. Cit, P.461.

معينة، وقد تحتوى الرسالة على فكرة أو عبارة أو إشارة أو استفسار أو غير ذلك. وقد يكون المرسل رئيس أو زميل أو مرؤوس، كما قد يكون المستقبل مرؤوس يتلقى توجيه من رئيس أو معلومة من زميل، وقد تستخدم رسائل مكتوبة أو شفهية، رسمية أو غير رسمية.

وللاتصال أهمية بالغة في البنوك، وتتوقف فعالية العلاقات الإنسانية بالبنك ومستويات الأداء والإنجاز على درجة فعالية الاتصال بها، وقد قدر نسبة الوقت المستغرق في الاتصال بالمنظمات بنسب تتراوح من ٧٥٪ إلى ٩٠٪ من وقت العمل الإجمالي بالمنظمة. كما قدر توزيع وقت الاتصال على عمليات الاتصال المختلفة كالآتي : الكتابة ٥٪ و القراءة ١٠٪ والتحدث ٣٥٪ والإنصات ٥٠٪ ويضاف إلى ذلك عمليات اتصالية أخرى مثل الإشارات والإيماءات والتعبيرات والحركات المختلفة التي تعطى معاني اتصالية للمستقبل الذي يقوم بملاحظتها[1].

وتدل النسب السابقة على الأهمية البالغة لعمليات الاتصال وتأثيره على فعالية الأداء والعلاقات الإنسانية السائدة بالمنظمة. فنجد إن المدير يمارس وظائفه من تخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة من خلال قيامه بعمليات اتصالية، ويعتمد نجاح المدير في قيامه بوظائفه وتحقيق أهداف إدارته بدرجة كبيرة على مدى توافر مهارات الاتصال لديه كما تؤثر درجة توفر المهارات الاتصالية لدى أي فرد على درجة نجاحه في أداء عمله ويدعو ذلك إلى التركيز على تنمية المهارات الاتصالية لدى كل فرد بالبنك سواء رئيس أو مرؤوس. فكل فرد يكون أحيانا مرسل وأحيانا مستقبل، ويلزم له مهارات لتحقيق الإرسال الفعال سواء كتابة أو تحدثا، كما يلزم له مهارات ليحقق استقبال فعال سواء عن طريق الاتصالات أو القراءة

---

(١) د. شوقى حسين عبد الله : أصول الإداره (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٩٨)، ص ٣٥٧.

حيث أن الاتصال عبارة عن علاقة بين طرفين فيعتمد نجاحه على توفر مهارات الاتصال لدى طرفي العلاقة.

وعند استخدام الاتصال بصورة صحيحة فانه يوضح أهداف المتحدث أو المرسل ويساعد في إنجاز المهام التي تتطلب التنسيق وإلى جانب الاستخدامات الاجتماعية الهامة فان الاتصال له أربعة وظائف في الإدارة(١).

١- توصيل المعلومات
٢- التحفيز والإقناع
٣- تنمية التفاهم
٤- المساعدة في اتخاذ القرارات.

٢- عوامل نجاح الاتصال(٢):

أ- وضوح خطوط الاتصال المختلفة بالبنك بحيث يعرف كل فرد قنوات الاتصال التي يمكن استخدامها.

ب- قصر خطوط الاتصال ويرتبط طول خط الاتصال بتعدد المستويات الإدارية بالبنك ويجب أثناء إعداد البناء التنظيمي مراعاة الموازنة بين نطاق الإشراف المناسب وبين عدد المستويات الإدارية التي تمر منها الرسائل الاتصالية الرأسية، كما يراعى ألا يتعارض هذا مع نطاق التحكم للمشرف، وألا يتعارض مع فعالية الاتصالات الأفقية لجماعة العمل.

---

(١)Jerry W. Koehler and John I. Sisco, Public communication in Business and the Professions (St. Paul: West Publishing company, 1981), P.16.

(٢) د. سيد الهوارى، الإدارة : الأصول والأسس العلمية (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٨٧)، ص ٢٧٠-٢٧٨.

ج- تنمية مهارات الاتصال لدى جميع العاملين بالبنك وتحتوى على مهارات: الإنصات والتحدث والكتابة ، والقراءة ، ويساعد ذلك على تنمية مهارات الاستقبال والإرسال لدى جميع العاملين.

د- الاهتمام بصياغة الرسـة بما يتناسب مع مستقبلها .

هـ-حسن اختيار الوسيلة التي تتناسب مع الرسالة ومع المستقبل لها وطبيعته.

و- حسن اختيار الوقت المناسب للإرسال .

ز- توفير تنظيم يدعم الاتصال في مختلف الاتجاهات .

ح-إمكانية ترجيع الأثر حيث يشعر المرسل بمدى تأثير الرسالة وهل تلقاها المرسل إليه؟ وكيف فهمها ؟

ط- المتابعة للتأكد من وصول الرسالة وفهمها على الوجه الصحيح .

سابعا: المشاركة :

١- مفهوم المشاركة

يتسع مفهوم المشاركة وتعدد أبعادها ومجالاتها ودرجاتها، ويقصد بالمفهوم المشاركة في ثلاثة جوانب أساسية وهي (١).

أ- مشاركة العاملين في الإدارة:

ويقصد بها احتواء العاملين في القرارات الإدارية ويختلف درجة هذا الاحتواء فقد يتم احتواء العاملين في القرارات التي تؤثر عليهم أو تلك التي يقومون بتنفيذها، كما قد تتضمن مشاركة العاملين في القرارات الاستراتيجية المؤثرة على البنك ككل.

(١) د. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص٤٢٥.

ب- مشاركة العاملين في الأرباح:

أي مشاركة العاملين في الأرباح الصافية للبنك كحافز جماعي يزيد من انتمائهم وشعورهم بالتوحد مع بنكهم.

جـ- مشاركة العاملين في الملكية:

وقد تمتد المشاركة إلى السماح للعاملين بتملك جزء من الأسهم وذلك بهدف إشعارهم بتوحد مصلحتهم الخاصة مع مصلحة البنك ويدفع ذلك العاملين إلى بذل مزيد من الجهد والحرص على مصلحة البنك والمحافظة على استثماراتهم فيه.

٢- أشكال المشاركة:

تتعدد أشكال المشاركة للعاملين في الإدارة فعندما تؤمن الإدارة بأهمية مشاركة العاملين واحتوائهم في قراراتها وكلما صاحب ذلك أنماط من المديرين مقتنعون بأهمية اقتناع العاملين بالقرارات وتحمسهم لتنفيذها، كلما تعددت أشكال المشاركة وزادت درجاتها.

فنجد إتباع مبدأ الإدارة بالاستثناء، بأن لا يرجع المرؤوس إلى الرئيس إلا في الأمور الاستثنائية، أما الأمور الروتينية المتكرر فتترك للمرؤوس ليتصرف فيها، ويساعد ذلك على تنمية المرؤوس، وتكوين صف قيادي ثاني. إن قيام الرئيس بتفويض السلطة إلى مرؤوسيه طريقة هامة لتنمية تعاون وحماس المرؤوس، وتدريبه على التصرف واتخاذ القرار، ويؤدي إلى نفس النتائج الإيجابية على رضاء العاملين وأدائهم.

٣- فوائد المشاركة:

يجنى البنك كثير من الفوائد إذا استطاع تحقيق المشاركة الفعالة ومن أهم تلك الفوائد(١):

---

(١) Robert Erskine, Business Management (London: Prentice-Hall International, 1991), P.107.

أ- تحقيق مستويات عالية من الأداء الفردي والجماعي والتنظيمي نتيجة لتحقيق مستويات عالية من الدافعية للعمل بين العاملين ، وينتج ذلك من إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية من خلال المشاركة.

ب- تنمية الرقابة الذاتية لدى المرؤوسين، وبالتالي قله الحاجة إلى الرقابة الخارجية الدقيقة وينتج ذلك من زيادة إحساس المرؤوس بالمسئولية من خلال مشاركته، ويشعر المرؤوس بحماس والتزام عند تنفيذ القرار الذي شارك في اتخاذه.

جـ- زيادة فعالية القرار الصادر نتيجة مشاركة القائمين على تنفيذه وهم أكثر إحساسا بالمشكلات اليومية ولديهم القدرة على توقعها وتجنبها وبالتالي تكون القرارات المتخذة باستخدام المشاركة أكثر واقعية وفعالية وقابلة للتطبيق.

د- تخفيض الظواهر السلبية الدالة على انخفاض الروح المعنوية بين العاملين مثل انخفاض معدلات التأخير والغياب وترك العمل والشكاوى ولا يخفى اثر ذلك على تخفيض التكاليف الغير مباشرة بالبنك.

هـ- تخفيض مقاومة العاملين للتغيير وينتج ذلك من التمهيد للتغير من خلال مشاركتهم في اتخاذ القرار بالتغير.

و- تنمية المرؤوسين وتكوين صف قيادي ثاني قادر على اتخاذ القرار في المستقبل.

ومن الملاحظ أنه مهما كان القرار صائب وسليم من الناحية الفنية ومهما اعتمد على معلومات كافية، فإن القرار لن ينجح في التطبيق بدون مشاركة القائمين على تنفيذه. فالمشاركة في القرار تؤدي إلى قبول القرار ممن قام بالمشاركة فيه.

ثامنا: التنظيم:

١- مفهوم التنظيم:

يقصد بالتنظيم الجو السائد داخل المنظمة (البنك) ويتضمن متغيرات مادية واجتماعية ونفسية تشكل شخصية المنظمة في أعين العاملين بها[١]، وقد يسود داخل المنظمة أكثر من مناخ نتيجة اختلاف المتغيرات السائدة بالقطاعات المختلفة في المنظمة.

وهناك مدرستين لتحديد مفهوم التنظيم هما المدرسة التقليدية والمدرسة السلوكية، وفقا للمدرسة التقليدية التنظيم عبارة عن مجهود إداري يبذل للتنسيق بين مجموعة من الأفراد يشتركون معا في تنفيذ أعمال معينة لتحقيق هدف أو أهداف معينة. وبذلك يمكن حصر أربعة مكونات رئيسية لعملية التنظيم وهم المديرين والأفراد والتدرج الإداري والأهداف[٢].

وتركز المدرسة التقليدية على التخصص وتقسيم العمل وتنظر إلى الفرد كوحدة مستقلة وأنه سوف ينفذ الأعمال الموكلة إليه والمصممة له من التنظيم الرسمي للبنك الذي يعمل به ووفقا لتلك المدرسة فالبنك عبارة عن تنظيم رسمي به مجموع من الأفراد بعضهم متخصص في أداء العمليات المصرفية والبعض الآخر متخصص في الأعمال الإدارية المرتبطة بالعمل المصرفي وتقوم مجموعة من المديرين بالإشراف عليهم، وتتدرج مستويات الإشراف إلى إن نصل إلى الإدارة العليا ويعملون جميعا لتحقيق مجموعة من الأهداف المحددة للبنك[٣] .

---

(١) د. أماني محمد عامر، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص ٣٩٣.

(٢) S.P. Robbins, Organization Theory: Structure. Design and Applications (New Jersey: Prentice Hall International, 1987), P.3-4.

(٣) د. عبد الغفار حنفي و د. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الحديثة في البنوك التجارية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٣)، ص ٣٨٨-٣٨٩.

ولكن المدرسة السلوكية الحديثة تنظر إلى عملية التنظيم نظرة مختلفة حيث تقرر إن الفرد يعمل في جماعة يتأثر بها ويؤثر فيها وإن نتيجة عمله تتوقف على ذلك. كما إنها تركز على المزايا غير المادية كدوافع العمل وتحقيق رضا الفرد عن العمل، والتنظيمات غير الرسمية التي ينتمي إليها، وأنماط القيادة وغير ذلك من العوامل التي تؤثر في سلوك الأفراد(١).

وفقا للمدرسة السلوكية يمكن اعتبار إن البنك عبارة عن تنظيم اجتماعي مدعم بعناصر مادية تمكنه من الإنتاج والتسويق للخدمات البنكية بما يحقق أهداف الأفراد والجماعات وأهداف البنك نفسه. بمعنى وجود مجموعة من الأفراد (خبرات مصرفية، مشرفين، مدراء على اختلاف مستوياتهم)، معتمدة على بعض في حل المشكلات التي تعترض عمليتي الإنتاج والتسويق مستخدمين في ذلك مجموع من الموارد المادية (والتي تشمل الأموال، الآلات المصرفية، ونظم ولوائح العمل المصرفي، نظم معلومات، أنظمة اتخاذ القرارات) وذلك لتحقيق أهداف كل من الأفراد والجماعات والبنك نفسه(٢).

وتوافر عناصر التنظيم الفعال يدل على تمتع البنك بالصحة التنظيمية التي تكفل الجو المناسب للأداء الفعال والسلوك الإيجابي العلاقات الإنسانية. وقد أتضح من إحدى الدراسات(٣) وجود علاقة ارتباط طردية عالية بين درجة توفر التنظيم الفعال وبين كل من:

---

(١)S.P. Robbins, Essentials of Organizational Lehavior (6th ed., New Jersey: Prentice Hall International, 1988), P 27-42.

(٢) د. الدسوقي حامد أبو زيد، إدارة عمليات البنوك التجارية : مدخل بيئى تحليلى(القاهرة:دار النهضة العربية ، ١٩٩٠)،ص ٩٩.

(٣) د. أماني محمد عامر، قياس الفعالية التنظيمية لشركات النقل الجوي مع التطبيق على شركة مصر للطيران (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بنها، جامعة الزقازيق، ١٩٨٣)،ص٣٥٩.

أ - قدرة المنظمة على التفاعل مع البيئة المحيطة بها
ب - كفاءة العاملين
جـ- رضاء العاملين عن العمل بالمنظمة
د - نمو المنظمة في الأجل الطويل

٢- عناصر التنظيم الفعال:

أ- نمط القيادة المحبذ للأداء والابتكار والعلاقات الإنسانية:

يمكن التميز بين أنماط القيادة حسب درجة اهتمام المديرين بالأداء والابتكار والعلاقات الإنسانية، وقد أتضح من الدراسة[١] إن القيادة الديمقراطية المشاركة. تحقق عديدا من النتائج المرغوب فيها داخل التنظيم مثل: قبول التغيير، والاتجاهات الإيجابية نحو الإدارة، وانخفاض معدلات الغياب ودوران العمل وارتفاع الإنتاجية والروح المعنوية والتشجيع على الابتكار والتطوير، وفهم الرئيس لعمله جيدا، وقدرته على تخطيط وتنظيم العمل ومتابعته دون تدخله في كل صغيرة وكبيرة يعتبر من العوامل الإيجابية كما إن تشجيعه للعمل الجيد واستشارته لمرءوسيه في الأمور المتصلة بالعمل يحقق الأداء الجيد والعلاقات الإنسانية، وتبنى الرئيس للأفكار والمبادرات الجديدة للعاملين واهتمامه بالتجديد في أساليب وطرق العمل من العوامل التي تساعد على تنمية الإبداع والابتكار لدى مرؤوسيه.

ب- نمط التنظيم العضوي:

يعتمد التمييز بين أنماط التنظيم على عوامل منها درجة تركيز السلطة، وتوزيع الأدوار والمرونة التنظيمية ويمكن التفرقة بين نمطين للتنظيم[٢]:

---

(١) د. ابراهيم الغمرى، الأفراد والسلوك التنظيمى (الإسكندرية: دار الجامعات المصرية، ١٩٧٩)، ص١٧٥.

(٢) د. سيد الهوارى، التنظيم والهياكل والسلوكيات والنظم (القاهرة : مكتبه عين شمس، ١٩٨٠)، ص٢٣٩-٢٤٧.

١- نمط التنظيم الذي يسوده اللامركزية والتعاون ووضوح الأدوار والمرونة وعدم التعقيد الروتيني والتزام أعضاء التنظيم بأهدافه ويمكن ذلك من: زيادة مستويات الأداء وتحسين العلاقات الإنسانية وتنمية القدرة على التغيير والابتكار والتطوير.

٢- نمط التنظيم الميكانيكي الذي يعتمد على تركيز السلطة وزيادة اعتمادية المرؤوسين وتنمية السلوك السلبي والدفاعي لديهم، وغالبا ما ينتج عن هذا التنظيم نوع من الجمود بما يؤثر سلبيا على إمكانيات الابتكار لدى المرؤوسين كما يؤثر سلبيا على العلاقات الإنسانية فتنخفض معدلات الرضاء عن العمل بين العاملين بها.

جـ- نظم اتصالات ومشاركة فعالة:

تتميز نظم الاتصالات الفعالة بالاعتماد على نظام الاتصال الراسي ذي الاتجاهين والذي يسمح بمشاركات واقتراحات العاملين فالمشاركة تمثل نوع من الاتصال الذي يسمح باحتواء العاملين في القرارات والخطط والعمليات الخاصة بالبنك والتي تؤثر عليهم. بحيث يكون للعاملين في مختلف المستويات نصيب في القرارات داخل البنك وبالتالي يتحملون المسئولية في إنجاح تلك القرارات[١]، ويعتمد نظام الاتصال الفعال على تشجيع الاتصال الأفقي أيضا، بما ينمى العلاقات التعاونية وروح الفريق وتهتم الإدارة الفعالة بشرح سياسة وتنظيم البنك بوضوح لجميع العاملين وتشجيعهم على التعبير عن آرائهم حتى لو كانت متعارضة معها.

---

(١) **Richard Brewer, (Personnel's Role in Participation), Personnel Management (Vol.,10, No. 9 September, 1987), P.27-30.**

د- توفر المرونة و التكيف:

يقصد بالمرونة القدرة على مواجهة الظروف الطارئة والتعامل معها ويقصد بالتكيف القدرة على التلاؤم مع الظروف المتغيرة باستمرار، وحيث إن بيئة العمل الآن دائمة التغير والبنك الذي لا يستطيع التكيف مع بيئته المحيطة ومواجهة أحداثها الطارئة لا يستطيع إن يبقى وسط تلك البيئة في الأجل الطويل.

وحتى تتوفر في البنك عناصر المرونة والتكيف فيجب إن تكون خططه ونظمه مرنه وأن يوجد بها أنظمة تهتم بمتابعة التغيرات الحادثة في البيئة وأن يكون التنظيم قادر على استيعاب تلك التغيرات بحيث يكون مخرجاته عاكسة تلك التغيرات المستوعبة.

كما يجب إن تكون الإدارة بالبنك مرنة عن طريق تحديد الخطوط العريضة وترك التفاصيل للقائم على التنفيذ بما يحقق المرونة في الأداء حسب مقتضيات المواقف المتغيرة كما يلزم للإدارة المرنة الاهتمام بتوقع الأحداث والتغيرات والقدرة على سرعة التعامل معها. كما يلزم توفر عنصر المرونة والتكيف في العاملين فيكون لديهم المهارة اللازمة لمواجهة الظروف الطارئة وسرعة التجاوب مع المتغيرات التي تحدث في مجال العمل وكفاءة التصرف مع تلك المتغيرات.

هـ- توفير فرص النمو والابتكار والتطوير:

يتوقف ذلك على عدة عوامل أهمها: توفر وتنمية الأفراد المبتكرين وتوفير المناخ التنظيمي المحبذ للابتكار والتطوير ويكون المناخ التنظيمي محبذ للابتكار والتطوير عندما يتصف بمواصفات أهمها اتساع نطاق الإشراف ولا مركزية السلطة وفلسفة الإدارة العليا المحبذة للابتكار كما إن لنمط الإشراف العام أثرا كبيرا على تنمية الأفراد المبتكرين داخل البنك كما إن قنوات الاتصال الحرة المفتوحة لها اثر كبير في توفير فرص النمو

والابتكار داخل البنك كما تلعب المكافأة دورا هاما في تنمية الأفراد المبتكرين وتمثل فرص التقدم والترقي المرتبط بالابتكار عنصرا هاما في تنميته بالبنك ويجب إن يصاحب ذلك توفير فرص التدريب والتنمية الذاتية والإمكانيات المادية والتسهيلات وتشجيع البنك على تنمية معلوماتهم واكتسابهم مهارات جديدة.

ويلزم إن تلقى مبادرات العاملين قبول وثقة الإدارة وأيضا موافقتها على تجربة تلك المبادرات والأفكار الجديدة للعاملين ويدعم ذلك بنظم مكافأة مادية ومعنوية. بما يتفق مع دافعية هؤلاء الأفراد(١).

و- توفر الجوانب المادية والمكانية:

تشكل الجوانب المادية والمكانية أبعادا هاما، ويؤثر إدراك العاملين لتوفر تلك الجوانب على رضائهم ومستوى أدائهم فشعور العاملين بالرضاء عن أجورهم وإحساسهم بعدالتها هام كما إن شعورهم بالأمان والاستقرار في العمل هام أيضا ويجب إن يكون العاملين راضين عن الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة لهم كما يجب إن يكونوا راضين عن نظم الحوافز شاعرون بعدالتها وارتباطها بأدائهم ودافعيتهم. كما إن الظروف المكانية تمثل جانبا هاما في توفير الرضا النفسي للعاملين. ومن أساسيات العمل المصرفي للوصول إلى جودة الخدمة توفير المناخ المناسب للعاملين كذلك العملاء في آن واحد وتعنى الظروف المكانية ما يلي(٢):

١- المبنى الملائم مما يستوعب حركة العاملين والعملاء داخله وتوزيع مناسب لأقسام البنك على نحو متسلسل في أداء الوظيفة وتتبعها.

٢- الإضاءة وتوفيرها بطريقة مناسبة.

---

(١) د.عبد الحليم محمود السيد ، الإبداع (القاهرة: دار المعارف ، ١٩٩٦) ص٣٤-٣٥.

(٢) حسن محمد على حسنين، مرجع سبق ذكره، ص٦١-٦٤.

٣- التهوية بما يسمح بتجديد النشاط .
٤- المرافق الجيدة وهى يجب إن تلقى عناية كافية .
٥- الآلات والتجهيزات اللازم توافرها بما يسمح بسرعة الحركة وسرعة الخدمة معا .
٦- التنسيق: ويرتبط بالنظافة وإضفاء بعض المظاهر الجمالية كتوزيع اللوحات الزيتية والنباتات وإضافة لمسات فنية في تصميم صالات العملاء وحوائط البنك .

ز- نظم وإجراءات العمل

يجب إن تتوفر فيها شروط هامة هي:
١- تحقيق سهولة ويسر في انسياب العمل .
٢- تجنب إطالة الوقت في تعبئة نماذج واستيفاء توقيعات عديدة على هذه النماذج.
٣- اختزال النماذج وتطويرها ويلاحظ أن استخدام الحاسبات المتطورة يساعد على ذلك .
٤- تسلسل وتتابع مراحل العمليات المصرفية الواحدة بمعنى اجتماعها في مكان واحد وتتابع مسارها في اتجاه واحد.
٥- سهولة تداول المستندات بين الموظف ورئيسه حيث تقتضي الاعتماد.
٦- تحقيق الحد المناسب من الرقابة وبما لا يعوق سرعة الأداء.

حـ- توفر نظم تقييم أداء فعالة:

يعتمد النظام الفعال لتقييم الأداء على توفر عوامل أهمها[1]:

---

(١) د. صلاح السيد، تقويم الأداء في مصر - كيف نجعل منه نظاما لتحسين الأداء وتطوير الإدارة (العدد الثاني، المجلد الحادي عشر، مجلة الإدارة، أكتوبر ١٩٧٨)، ص ٧-٢١.

١- تحديد العوامل التي سيقيم على أساسها أداء العاملين بم يتفق مع طبيعة الوظيفة.
٢- قبول العاملين والمدريين و مشاركتهم في وضع نظام التقييم.
٣- اعتماد التقييم على النتائج مع النظر إلى كل من الأهداف القصيرة والطويلة الكمية والكيفية .
٤- الابتعاد عن التحيز والعوامل الشخصية لاكتساب الثقة في النظام .

ط- توفر تصميم وظيفي فعال:

ويقصد بالتصميم الفعال للوظيفة إن يتفق ذلك التصميم مع مؤهلات وقدرات ورغبات الفرد الذي يشغلها ويحقق ذلك تحقيق الفرد لذاته من خلال الوظيفة وتحقيق مستويات أداء عالية للوظيفة. كما يجب ألا يكون تصميم الوظيفة اقل من إمكانيات الفرد حتى لا يشعر بعدم الأهمية والإحباط ولا تكون أعلى من إمكانياته بحيث يشعر بالإحباط نتيجة فشله في الاستجابة لتحدياتها.

ي- توفر علاقات عمل فعالة:

وتنعكس تلك العلاقات على درجة التوافق بين العاملين ومدى سيادة روح الفريق بينهم ودرجة شعورهم بالانتماء للبنك، وتساعد علاقات العمل الفعالة في إشباع الحاجات الاجتماعية وحاجات الأمان لدى العاملين.

ك- توفر التكامل التنظيمي

ويقصد بالتكامل التنظيمي توفر التعاون والتنسيق بين قطاعات البنك أثناء سعيها إلى تحقيق الأهداف، حيث إن مخرجات قطاع تغذى كمدخلات لقطاع آخر وبالتالي فالتكامل التنظيمي يقتضي التوحد والتناسق بين القطاعات لتحقيق الأهداف.

□□□

المبحث الثاني
جودة الخدمة المصرفية

مقدمة :

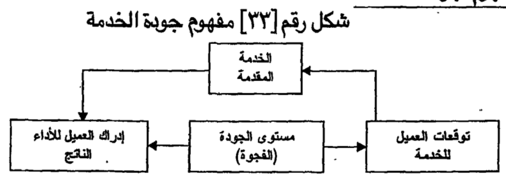
ازدادت أهمية جودة الخدمة المقدمة للعملاء كأساس لتحقيق التميز في مواجهة المنافسين في البنوك والمؤسسات المالية. وأصبحت الخدمة المميزة هي الأساس في المفاضلة بين بنك وآخر حيث تتشابه عروض جميع البنوك تقريبا في كافة الخدمات المصرفية التي تقدمها للعملاء، وبالتالي أصبح مستوى جودة أداء الخدمات المصرفية أحد الأسلحة التنافسية القوية في تأمين الاستمرار والنمو لمؤسسات الخدمات عموما والبنوك على وجه الخصوص، وهناك العديد من المبررات التي تدعوا إلى الاهتمام بتقديم خدمة متميزة للعملاء في أي بنك منها تحقيق ميزة تنافسية كما إن التكاليف تنخفض بسبب قلة الأخطاء من ناحية أخرى فأن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لتقاضى أسعار وعمولات أعلى وتمكن البنك من الاحتفاظ بالعملاء وغير ذلك من المزايا.

أولا : جودة الخدمة المصرفية :

١- تعريف جودة الخدمة: تميل غالبية التعريفات الحديثة لجودة الخدمة على" أنها معيار لدرجة تطابق الأداء الفعلي للخدمة مع توقعات العملاء لهذه الخدمة" أو أنها الفرق بين توقعات العملاء للخدمة وإدراكاتهم للأداء الفعلي لها وذلك على النحو الذي يعرضه الشكل التالى.

مفهوم جودة الخدمة:

شكل رقم [٣٣] مفهوم جودة الخدمة



وفى الواقع فإن هذه التعريفات قد تركزت حول حقيقة إن الجودة المدركة هي حكم أو تقدير شخصي للعملاء ويعنى ذلك إن أي تعريف لجودة الخدمة يجب إن يكون من منظور العميل(١).

ويعنى هذا الشكل انه إذا توافقت إدراكات العملاء للناتج مع توقعاتهم له فأنهم سوف يكونون راضين عن الخدمة أما إذا فاق الناتج التوقعات أو تجاوزها فأن الخدمة تعتبر متميزة، وأخيرا إذا تحقق العكس وهو أن الناتج لم يرقى إلى مستوى التوقعات أو جاوزت التوقعات الإدراكات الفعلية أو ناتج الخدمة فإنها تصبح رديئة، ومن ثم فإن العميل سوف يكون غير راضى عنها، والخلاصة إن جودة الخدمة مفهوم يعكس تقييم العميل لدرجة الامتياز أو التفوق الكلى في أداء الخدمة.

٢- مزايا تقديم خدمة متميزة للعملاء :

أشارت خبرات المؤسسات الناجحة إلى إن تبنى استراتيجيات محددة للجودة يؤدى إلى تحقيق مجموعة من المزايا أو تجنب مجموعة من المشكلات ومن هذه المزايا(٢):

١- تحقيق ميزة تنافسية فريدة عن باقية البنوك وبالتالي [illegible] الضغوط التنافسية.

٢- تتحمل تكاليف أقل بسبب قلة الأخطاء في العمليات المصرفية.

٣- إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة أمام البنك لتقاضى أسعار وعمولات أكبر.

---

(١) د.عوض بدير حداد ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٣٧ .

(٢) د. طلعت أسعد عبد الحميد، الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٨)، ص ٢٥٢،٢٥٣.

٤- إن الخدمة المتميزة تزيد قدرة البنك على الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وجذب عملاء جدد.

٥- إن الخدمة المتميزة تتيح الفرصة لبيع خدمات مصرفية إضافية.

٦- إن الخدمة المتميزة تجعل من العملاء بمثابة مندوبي بيع للبنك في توجيه وإقناع عملاء جدد من الأصدقاء والزملاء.

ويجب على البنك إتباع استراتيجية تحقيق رضا العملاء من خلال دراسة عناصر التسويق المصرفي والتي من خلالها يقدم البنك مزيج خدماته المصرفية بالجودة التي تشبع حاجات العملاء وتحقق رضاؤهم.

ثانيا : عناصر برنامج التعامل الناجح مع العملاء :

لعمل برنامج ناجح للتعامل مع العملاء يجب توافر العناصر التالية :

١- اتجاهات إيجابية نحو خدمة العملاء .

٢- الاستجابة للعملاء بسرعة ولباقة وبأسلوب مهني متميز.

٣- بناء علاقة قائمة على المنفعة والاهتمام المشترك مع العميل.

٤- الرد على شكاوى العملاء ومشاكلهم بشكل مناسب .

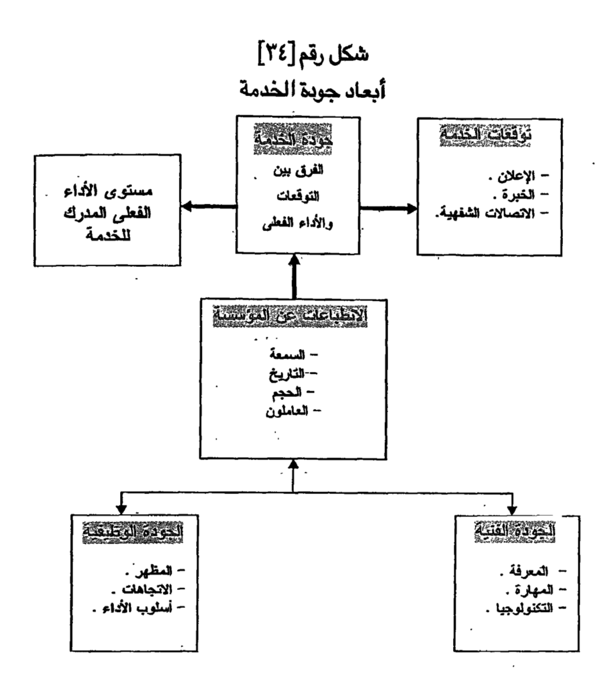
٥- إنهاء معاملة العميل بشكل يبعث على السرور والبهجة .

٦- المتابعة مع العميل لتحديد ما إذا كانت مشكلاته قد تم حلها .

ثالثا: أبعاد جودة الخدمة :

يمكن تميز ثلاثة أبعاد مختلفة للجودة هي الجودة الفنية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: ما الذي يتم تقديمه؟ والجودة الوظيفية والتي يمكن التعبير عنها بالسؤال: كيف تتم عملية تقديم الخدمة ؟ أما الجانب الثالث والأخير فيطلق عليه الصورة الذهنية للبنك والذي يعكس انطباعات العملاء عن البنك والتي تتوقف بدورها على تقيم العملاء للجوانب الفنية والوظيفية للخدمة ويعرض الشكل التالي هذه الأبعاد الثلاثة لجودة الخدمة :

شكل رقم [٣٤]
أبعاد جودة الخدمة



إن المعايير التي يبنى عليها العملاء توقعاتهم وإدراكاتهم وبالتالي حكمهم على جودة الخدمة تحقق لتشمل عشرة أبعاد رئسيه هي :

١- درجة الثقة والمصداقية في الأداء :

وتعنى الاتساق في الأداء وإنجاز الخدمة كما تم الوعد بذلك وأداء الخدمة بالطريقة الصحيحة من أول مرة .

٢- سرعة الاستجابة :

وتشير إلى المبادرة إلى مساعدة العملاء والرد السريع على استفساراتهم ، والحساسية تجاه حاجات العملاء ، والسرعة فى أداء الخدمة .

٣- الكفاءة أو القدرة :

وتعكس المهارة والقدرة على أداء الخدمة والتى تستمد من توافر المعلومات والإلمام بظروف وطبيعة العمل وامتلاك كافة المهارات الضرورية لتحقيق الأداء السليم للخدمة .

٤- الوصول للخدمة :

لا يتضمن هذا الجانب سهولة الاتصال فحسب، ولكن كل ما من شأنه أن ييسر من الحصول على الخدمة، مثل ملاءمة ساعات العمل، وتوافر عدد كاف من منافذ الخدمة، وملاءمة موقع البنك ، ووجود عدد مناسب من آلات الصرف الآلى .. الخ .

٥- المصداقية :

وتشمل الأمانة والثقة والسمعة فى كل من البنك ومقدم الخدمة.

٦- الاتصال :

ويعنى دوام إمداد العملاء بالمعلومات ، ومخاطبة العميل باللغة التى يفهمها ، والإنصات وتأمين الحصول على المعلومات المرتدة .

٧- الأمان :

ويعكس ذلك بالدرجة الأولى خلو المعاملات مع المؤسسة الخدمية من الشك أو المخاطرة أو الخطورة .

٨- الفهم :

ويعكس الجهد المبذول للتعرف على احتياجات العميل، ومواءمة الخدمة فى ضوء تلك المعرفة. كما يتضمن هذا الجانب توفير الاهتمام الشخصى للعميل، وسهولة التعرف عليه .

٩- اللباقة :

وتعنى أن يكون مقدم الخدمة على قدر من الاحترام والأدب، وأن يتسم بالمعاملة الودية مع العملاء ومن ثم فإن هذا الجانب يشير إلى الصداقة والاحترام والود بين مقدم الخدمة والعميل.

١٠- النواحى المادية الملموسة :

وتشير إلى مظهر التسهيلات المادية والمعدات والعاملين ومستوى التكنولوجيا وتصميم المبانى.. الخ .

رابعا : مداخل وأساليب تحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية:

لتحسين مستوى جودة الخدمة المصرفية يجب اتباع ما يلى :

١- الاستخدام المستمر للدراسات والبحوث :

يحرص البنك على تحسين جودة خدماته باستخدام البحوث والدراسات كوسيلة لتجميع المعلومات والتعرف على دور الخدمة وأبعادها ووضع معايير لمستوى الخدمة المطلوب أداءه للعاملين وتدريبهم وقياس أدائهم وتحفيزهم والتعرف على توقعات العملاء وإدراكاتهم للخدمة ومشكلات التعامل فيها، ويمثل ذلك جوهر أى برنامج فعال لتحسين جودة الخدمة .

٢- العمل على استقطاب وتوظيف أفضل الكفاءات :

يجب على البنك أن يحرص على انتقاء وتوظيف أفضل العناصر التى سوف تقدم خدماته بشكل مميز.

٣- الاهتمام برامج التسويق الداخلى :

التسويق الداخلى هو مفهوم حديث بمقتضاه يتم النظر إلى العاملين فى البنك على أنهم عملاء داخليين ، وإذا ما استطاع البنك أن يحقق العناية للعاملين كما يحققها للعملاء فإن الناتج النهائى سوف يتمثل فى

زيادة درجة التحفيز والرضا بين العاملين ، ومن ثم تحقيق مستوى مرتفع من جودة الخدمة وهو ما يؤدى فى النهاية إلى مقابلة توقعات العملاء وتحقيق رضاهم وولائهم للبنك .

٤-سرعة التصدى لمشكلات العملاء :

كلما زادت سرعة التصدى لمشكلات العملاء زادت درجة رضاهم عن البنك وولائهم له، ويعملون كذلك كوسائل دعاية للبنك ؛ وذلك بتوصية معارفهم بالتعامل مع البنك .

٥- تعليم العميل بالخدمة :

يمكن للبنك تعزيز مصداقيته لدى العميل من خلال بذل جهود ملموسة لتعليمه ومعرفته بالخدمات المقدمة، ولا شك أن زيادة إلمام العميل بخدمات البنك يزيد من قدرته على اتخاذ القرار بشكل أفضل ومن ثم تحقيق درجات أعلى من الرضا عن هذه الخدمات .

٦- تنمية ثقافة تنظيمية تدعم الجودة :

يتطلب تحقيق التميز فى الخدمة أن تصبح الجودة شعارًا يؤمن به جميع العاملين بالبنك ويسعون إلى التطبيق العملى له بمعنى أن تصبح الجودة قيمة تنظيمية يتولد عنها الإشباع والرضا بل والحفز لدى العاملين .

٧-تأكيد دور فرق الجودة : -

يتمثل أحد المتطلبات البارزة لتحقيق جودة الخدمة المصرفية فى وجود ما يسمى بفرق الجودة ، ويقصد بها مجتمع العاملين الذين يتوفر لديهم المقدرة على التنسيق والعمل المشترك والرغبة فى تحقيق الأداء المتميز وتوليد الشعور بالرضا لدى العملاء .

٨- وجود تعهدا أو التزام إدارى نحو جودة الخدمة :

يرتبط تحقيق الفعالية والنجاح لبرنامج تحسين جودة الخدمة أو العناية بالعملاء بضرورة إحداث تغيير جذرى فى ثقافة المنظمة ككل بدءًا

من الإدارة العليا وانتهاءً بالمستويات التنفيذية ويتطلب ذلك توافر أنماط قيادة فعالة ، ولا شك أن القيادة الفعالة فى جميع المستويات مثل حجر الزاوية فى تحقيق النجاح لبرامج جودة الخدمة .



المبحث الثالث

رضا العميل

مقدمة :

تمارس البنوك نشاطها بصفة أساسية في مجال الخدمات المصرفية والمالية اللازمة لإشباع احتياجات العملاء بشكل يتفق وطبيعة هذه الاحتياجات بما يحقق رضائهم. ومن هذا المنطلق تتحدد كفاءة البنوك في تحقيق أهدافها بدرجة كبيرة بمقدرتها على تحديد نوعية العملاء وتحديد رغباتهم واحتياجاتهم وأهم الدوافع وراء إقبالهم على الخدمات المصرفية، وكذلك الكيفية التي يتخذوا بها قراراتهم فيما يتعلق باختيار البنوك التي يفضلون التعامل معها والخدمات التي يرغبون في الحصول عليها من هذه البنوك (١).

إن العميل يكون في مركز اهتمام البنك عند تقديم الخدمات المصرفية ويعمل البنك على جذبه للتعامل معه عن طريق تقديم الخدمات المصرفية بالجودة التي يرغبها ويستطيع الاستفادة منها وتوفيرها له في الوقت والمكان والتكلفة المناسبة.

وهناك اختلافات بين فئات العملاء فيما يتعلق بالخدمات المصرفية التي يستخدمونها ووقت الاستفادة منها وطريقة الاستفادة من هذه الخدمات وبالطبع فان هناك عدد كبير من العوامل التي تؤثر على سلوك هؤلاء العملاء وعلى تعاملاتهم مع البنك، هذا وتشير دراسات الإدارة والتسويق إلى إن الاهتمام بالخدمة المصرفية وبجودتها المتميزة بما يلبى احتياجات العملاء ورغباتهم في الأسواق المحلية والعالمية(٢). يعد أحد

---

(١) د. عوض بدير حداد، مرجع سبق ذكره، ص ٩٣.

(٢) د. عبد الغفار حنفى، الإدارة المصرية المعاصرة : مدخل اتخاذ القرارات (الإسكندرية : المكتب المصرى الحديث، ١٩٩٣)، ص ٣٧٤-٣٧٥.

المداخل الهامة لمواجهة اتفاقية تحرير تجارة الخدمات "الجاتس". بالإضافة إلى وضوح أهمية جودة الخدمة المصرفية ودورها الفعال في تحقيق موقف تنافسي متميز في السوق فلا يستطيع البنك نتيجة للمتغيرات البيئية التي يعمل في ظلها الاستمرار في السوق دون تبني استراتيجية فعالة تجاه جودة خدماته ففشل الخدمة في تحقيق رضا العملاء لن يعوضه أي جهد يبذل في عناصر المزيج التسويقي(١).

ولا بد من تأكيد جودة الخدمات بحيث تكون مطابقة لاحتياجات ومتطلبات العملاء حيث أصبح هناك اتجاه عالمي واسع نحو تشدد العملاء في مستوى جودة الخدمات التي تقدم إليهم. لذلك يجب على البنك بذل المزيد من الجهد من اجل تحسين جودة خدماته مع ضرورة التعرف على مستوى الجودة الذي يقبله العملاء والذي يتحقق عندما يتساوى الأداء الفعلي للخدمة مع نظيره المتوقع أو يتفوق عليه الأمر الذي يؤثر إيجابيا على رضا العملاء ومن ثم على ربحية البنك.

ولأن العملاء هم محور نشاط أي بنك لهذا فهم يعتبرون الهدف الأول والأولى بالخدمة والرعاية ، وتأكيدا لهذه الغاية يجب إن يتبنى البنك برنامجا خاصا لرعاية العملاء هدفه الأساسي زيادة حلقات الوصل والترابط مع العملاء لتتعدى مرحلة شراء الخدمة إلى مرحلة جديدة تتسم بالاتصال الدوري والدائم بالعملاء لاكتساب ثقتهم وولائهم و تحقيق رضاهم وبهذا يحقق البنك بعدا جديدا أكثر تفتحا هدفه إرضاء العملاء.

وتسعى إدارة بحوث التسويق نحو دراسة السوق المصرفي ومحددات ورغبات العملاء والعمل على إشباعها مما يجعل الإطار العام لفلسفة أي بنك هو التوجه بالتسويق الذي يؤدى إلى جذب العملاء والاحتفاظ باستمرارية معاملتهم مع البنك.

---

(١) د. توفيق محمد عبد المحسن، تخطيط ومراقبه جوده المنتجات : مدخل إدارة الجودة الشاملة(الطبعة الأولى ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٥)، ص ٢٥.

هذا بالإضافة إلى إن إشباع رغبات العملاء يعتبر السبب والمبرر من وجود البنك الذي يسعى إلى إرضاء عملائه عن مستوى الخدمة المصرفية التي يقدمها. ويلاحظ إن جميع الوحدات الإدارية في البنك تتعاون فيما بينها وتتكاتف للتنبؤ برغبات العملاء واحتياجاتهم ومحاولة تقديم الخدمة التي تشبع تلك الاحتياجات ومن ثم تحقيق رضاهم(١).

إن مفهوم رضا العملاء يشغل موقعا محوريا حيث يعتبر الرضا من النتائج الرئيسة للنشاط التسويقي حيث يربط العمليات الخاصة بشراء الخدمة بظواهر ما بعد الشراء مثل تغير الاتجاه، تكرار الشراء، الإعلام الشخصي الإيجابي عن الخدمة، بالإضافة إلى الولاء للبنك. وتظهر أهمية الرضا على مستوى العميل الفرد في انه يعكس شعورا إيجابيا عن إشباع حاجات لم يتم تحقيقها من قبل أما على مستوى العميل التنظيمي فتظهر أهميته في توليد الأرباح(٢).

وتعد بحوث رضا العملاء من أهم وأسرع البحوث نموا في مجال التسويق فهي تهدف إلى:

١- تحديد صفات الأداء التي ينتج عنها رضا العملاء

٢- مقارنة أداء البنك بأداء منافسيه الرئيسيين

٣- وضع أولويات للتنفيذ واتخاذ القرارات التصحيحية

٤- متابعة التقدم في مستوى الأداء.

---

(١) عبد القادر عبد الرحمن، المناخ التنظيمي وأثره على الرضا عن العمل ورضا العميل الفرد عن مستوى الخدمة المقدمة له، دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي التجاري العام في ج.م.ع (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٨٩)، ص٢٤.

(٢) Gilbert A. Churchill, JR., and Carol surprenant "An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction" (Journal of Marketing Research, Vol., XIX., November 1982). P.491.

إن الحفاظ على رضا العميل يتطلب تحقيق التحسين المستمر، حيث يعد التحسين الواضح المتسق والمنهجي أصبح ضرورة لتحقيق رضا العميل والذي أصبح بدوره هدف استراتيجي طويل الأجل ويتضمن التحسين المستمر ضرورة تغيير فلسفة البنك من مجرد التنبؤ بتوقعات واحتياجات العملاء إلى محاولة التفوق على هذه التوقعات وبما يحقق التناسب بل والتفوق على التغير المستمر في معايير الأداء بالنسبة للبنوك المنافسة(١).

أولاً: تعريفات الرضا :

عرف كل من (Howard, Sheth ١٩٦٩) الرضا بأنه حالة إدراك المشترى لكفاية / عدم كفاية القيمة التي حصل عليها مقارنة بحجم التضحية التي تحملها(٢).

ويتفق هذا التعريف مع مفهوم (Churchill. Jr & ١٩٨٢ surprenant) حيث أوضحوا إن الرضا / عدم الرضا ما هو إلا نتاج لعملية الشراء والاستخدام ويظهر عند مقارنة المشترى بين تكلفة وعائد عملية الشراء وعلاقتهما بالنتائج المتوقعة.

اتفق كل من (Hunt ١٩٧٧) و (Woodruff, Cadotte, ١٩٨٣ Jenkins) و (Wilkie ١٩٩٠) على إن العملاء يكونون مجموعة من التوقعات عن قدرة الخدمة على إشباع حاجاتهم وذلك قبل شراء الخدمة

---

(١) **Ama Handbook for customer satisfaction "A complete Guide to Research Planning and Implementation", (N.T.C Business Books in Association with the American Marketing Association, 1995),p.204-207.**

(٢) **Richard L. Oliver, "Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings" (Journal of Retailing. Vol, 57, No. 3, Fall 1981), P.25.**

وإن هذه التوقعات ما هي إلا تنبؤات لمستوى الأداء الذي سوف يحصلون عليه يقارن العملاء بين الأداء الفعلي للخدمة وبين الأداء المتوقع قبل الاستخدام فإذا تحققت التوقعات أو تفوق الأداء الفعلي للخدمة عليها كانت النتيجة رضا العملاء وعلي العكس كلما زادت الفجوة بين ما يتوقعه العملاء من مميزات وما يحصلون عليه فعلا زاد تأثرهم ووضح سلوكهم بعدم الرضا.

وبناء عليه عرف (Hunt ١٩٧٧) الرضا بأنه شعور العميل الناتج عن مواجهته لموقف شرائي معين في حين عبر (woodruff cadotte, Jenkins1983) عن الرضا / عدم الرضا بأنه ينتج عن مقارنة الأداء المتوقع لمستوى الخدمة قبل الشراء والاستخدام بالأداء الفعلي لها بعد الاستخدام ، ويتفق التعريف الأخير مع تعريف (Andreason. Day, Oliver 1977) بأن الرضا ينتج عن مقارنة شخصية بين الصفات المتوقعة في الخدمة وتلك التي تم الحصول عليها فعلا ، وعبر(١٩٩٠ Wilkie) عن الرضا / عدم الرضا بأنه الاستجابة الشعورية لعملية تجربة استهلاك منتج أو خدمة.

أيد كل من (Westbrook, Reilly ١٩٨٣) وجهة النظر السابقة إلا أنهما اعترضا على أنه ليس بالضرورة وجود علاقة بين التوقعات الخاصة بالخدمة قبل الشراء وبين الأداء المطلوب لمقابلة أو إشباع هذه التوقعات بناء عليه أضاف الباحثان أن العملاء يستخدمون معايير مختلفة لمستوى الأداء عند تقييم مرحلة ما بعد شراء الخدمة(١).

---

(١)Ernest R. Cadotte. Robert B. Woodruff and Rogerl. Jenkins, Expectations and Norms in Models of Consumer satisfaction (Journal of Marketing Research, Vol.XXIV, August, 1987), P.306.

اتفـق أيضـا كـل مـن (Churchill, JR, Surprenant ١٩٨٢ و(Tse,wilton 1988) وآخرون على أنه يمكـن التعبير عن رضا العميل كدالة في التوقعات قبل الشراء والأداء المدرك بعد الشراء للخدمة.

رضا العميل = د (التوقعات ، الأداء المدرك)[١].

كذلـك اتفـق كـل مـن(Olson,Dover ١٩٧٩) و(Oliver ١٩٨٠) و(Olsharsky 1985) على إمكانيـة التعـبير عـن حـالات الرضـا / عـدم الرضـا كدالـة في حـالات عـدم المطابقـة الناتجـة عـن وجـود اختلافـات بـين التوقعات والأداء الفعلي. هذا ويتفـق الكاتـب مـع وجهـة النظـر السـابقة في تعريف الرضا/ عدم الرضا.

وبصفة عامة اتفق الباحثون في السنوات الأخيرة على إن الرضـا / عدم الرضا مـا هـو إلا مشاعر ناتجة عن المطابقـة / عدم المطابقة في معظم الحـالات تنتـج العواطـف الإيجابيـة مثـل السـعادة أو السرور عـن المطابقـة الموجبـة بينمـا تنتـج العواطـف السلبية مثـل الغضـب أو الإحبـاط عـن عـدم المطابقة.

ثانيا : محددات الرضا / عدم الرضا :

اتفق الباحثون على إن محددات الرضـا / عدم الرضا تشمل[٢].

١- التوقعات .

٢- الأداء الفعلي .

٣- المطابقة / عدم المطابقة .

---

(١)Claes Fornell, "A national Customer satisfaction Barometer: The Swedish Experience" (Journal of Marketing. Vol, 56 January 1992), P.12.

(٢) رشاد حسن عبد العزيز مصطفى، قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨)، ص ١٠٠-١٠٢.

وفيما يلي عرضا موجزا لهذه المحددات :

١-التوقعات :

تكمن الخطوة الأولى عند تطبيق عملية الرضا في فهم و تكوين التوقع حيث يتم الاتفاق بصفة عامة على إن التوقعات ما هي إلا احتمالات قام العميل بتعريفها وهى خاصة بظهور أحداث معينة سواء إيجابية أو سلبية. ولقد أوضحت الدراسات السابقة عن الرضا/ عدم الرضا إن العملاء قد يلجأون إلى استخدام أنواع مختلفة من التوقعات عند قيامهم بتكوين رأي معين عن مستوى أداء خدمة ما مقدما(١).

٢- الأداء الفعلي

تظهر أهمية الأداء في الدراسات الخاصة بالرضا / عدم الرضا من كونه مقياسا مبسطا و عمليا و يمكن الاعتماد عليه للتعبير عن الرضا / عدم الرضا و ذلك ببساطة من خلال سؤال العملاء عن وجهة نظرهم في الجوانب المختلفة بأداء الخدمة، من ناحية أخرى تكمن أهمية الأداء الفعلي في كونه معيارا للمقارنة بينه وبين التوقعات. حيث يقوم العملاء باستخدام خدمة معينة وإدراك مدى الإشباع الذي حصل عليه وبناء عليه يتم تقييم عدم المطابقة(٢)، وحيث أنه من المنطقي افتراض إن زيادة مستوى الأداء أي جودة الخدمة يؤدى إلى رضا العميل.

٣-المطابقة / عدم المطابقة

إن المطابقة تنتج عندما يتساوى الأداء الفعلي (الإشباع الذي حصل عليه العميل) مع نظيره المتوقع أما عدم المطابقة فيمكن تعريفها

---

(١)Gilbert A. Churchill, JR., and Carol surprenant. Op. Cit, P.592.

(٢) ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسى ، قياس جوده الخدمة وتحليل العلاقة بينها وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء (العدد الأول ، مجلة التجارة والتمويل، ١٩٩٣)، ص١٥٦.

بأنها درجة انحراف أداء خدمة عن المستوى المتوقع الذي يسبق عملية شراء الخدمة. وهي أحيانا تكون موجبة أي مرغوب فيها عندما يتفوق الأداء الفعلي على التوقعات و أحيانا أخرى تكون سالبة إي غير مرغوب فيها عندما ينخفض مستوى الأداء عن التوقعات. ويجب الملاحظة إن الرضا يحدث مع كل من المطابقة أو عدم المطابقة الموجبة بينما عدم الرضا يحدث في حالة عدم المطابقة السالبة(١).

ثالثا: العلاقات التبادلية للرضا:

١- العلاقة بين الربحية ورضا العميل:

إن توفير الخدمات المصرفية التي ترضى العملاء لا بد إن يحقق زيادة الربحية و يظهر تأثير رضا العملاء على الربحية كما يلي:

* يؤدي الرضا المتزايد للعملاء إلى زيادة ولاء العملاء الحاليين بمعنى إن البنك سوف يحتفظ بعدد اكبر من العملاء الذين سوف يكرروا طلب خدمات البنك في المستقبل مما ينعكس أثره على عائد البنك الاقتصادي لأنه يضمن تدفق الأموال عليه مستقبلا.
* يؤدي الرضا المتزايد للعملاء إلى خفض مرونة السعر للعملاء الحاليين لان العملاء الراضين يكون لديهم استعداد اكبر للإنفاق مقابل الفوائد أو الإشباع الذي يحصلون عليه وكذلك استعداد اكبر لقبول الزيادة في السعر للخدمات المصرفية مما يزيد من هامش الربح.
* يؤدي الرضا المتزايد للعملاء إلى خفض تكلفة تحول العملاء عن البنك في المستقبل لأنه إذا كان تمتع البنك بدرجة عالية من الاحتفاظ بعملاء راضين يطلبون خدمات البنك بصفة مستمرة على فترات زمنية قصيرة فلن يحتاج إلى صرف أموال إضافية مقابل استقطاب عملاء جدد.

---

(١)Richard L. Oliver, op. Cit, P. 35.

* يؤدى تحقيق أعلى مستوى لرضا العملاء إلى خفض تكلفة جذب عملاء جدد لان العملاء الراضين يلعبون دورا كبيرا في الإعلام الشخصي الإيجابي عن البنك وخدماته بالإضافة إلى وسائل النشر التي تنقل المعلومات الإيجابية عن البنك للعملاء المرتقبين.
* يؤدي زيادة رضا العملاء إلى تحسين سمعة البنك ككل مما يساعده على تقديم خدمات جديدة وخفض مخاطر تجربة هذه الخدمات من قبل العملاء.

٢-العلاقة بين النصيب السوقي ورضا العملاء

من البديهي إن نتوقع إن كلا من رضا العميل و النصيب السوقي يتفقان مع بعضهما البعض. ويمكن توضيح أساسيات استراتيجية النصيب السوقي وعلاقاتها باستراتيجية رضا العميل كما يظهر في الجدول التالي :

جدول رقم [٢]

مقارنة بين استراتيجية النصيب السوقي واستراتيجية رضا العميل(١)

أوجه المقارنة	النصيب السوقي	رضا العميل
*نوع الاستخدام	* الأسواق منخفضة النمو أو المشبعة	* الأسواق منخفضة النمو أو المشبعة
*نوع الاستراتيجية	* هجومية	* دفاعية
*نقطة الارتكاز	* المنافسة	* العملاء
*معيار النجاح أو الفشل	* النصيب السوقي مقارنة بنصيب المنافسين	* معدل الاحتفاظ بالعملاء
*سلوك المشتري	* تحول المشتري	* ولاء المشتري

(١) رشاد حسن عبد العزيز مصطفى ، مرجع سبق ذكره ص ١٠٥.

ويبين الجدول السابق أنه غالبا ما يتم استخدام كل من الاستراتيجيتين تحت نفس الظروف سواء في الأسواق المنخفضة النمو أو الأسواق المتشبعة وذلك عندما تكون نية البنك النمو بدرجة منخفضة دون سلب المنافسين نصيبهم ويعتبر الفوز بنصيب سوقي استراتيجية هجومية والتي غالبا ما تكون مرتفعة التكلفة بسبب ضرورة بذل مزيد من الجهد لإحداث تغيير يقضي على تحول المشترين عن البنك ، بينما يعتبر تكوين رضا العميل استراتيجية دفاعية و في حالة نجاحها تجعل الاستراتيجية الهجومية للمنافسين أكثر تكلفة و أخيرا البنوك التي تأخذ في الحسبان كلا من رضا العميل والنصيب في السوق من خلال تحقيق مستوى متزايد من الرضا عن طريق تقديم خدمة تتناسب مع العملاء و في ذات الوقت المحافظة على نصيب سوقي كبير سوف تتمتع بوفورات اقتصادية كبيرة.

□□□

الباب الرابع

إدارة النشاط التسويقي في البنك

الفصل الأول
بحوث التسويق المصرفي

مقدمة :

هناك أهمية كبيرة لبحوث التسويق فى مجال العمل المصرفى نظراً لدورها فى تحديد الفرص والمشكلات التسويقية التى تواجه البنك والتقليل من مشكلة عدم التأكد التى تواجه إدارة البنك عند اتخاذ القرارات المستقبلية ، لذلك تعتمد البنوك المتطورة بصفة أساسية على بحوث التسويق لبناء نظام المعلومات التسويقية حتى تتمكن من اتخاذ قراراتها التسويقية المختلفة[1].

وإن اتباع أساليب البحث العلمى أو الالتزام بالمنهج العلمى فى دراسة المشاكل التى يتعرض لها البنك وتحليلها والتعرف على جوانبها ووضع العلاج المناسب لها هو الدعامة الأساسية التى من خلالها يستطيع البنك تحقيق أهدافه فى النمو والربحية وتقليل المخاطر التى يتعرض لها وهو فى الوقت ذاته محور نشاط بحوث التسويق والتى تقوم على جمع كافة البيانات والمعلومات والحقائق الخاصة لتلك المشكلة وتبويبها وتحليلها واستخلاص المؤشرات والنتائج السليمة[2] .

وتعتبر المعلومات التسويقية من الضروريات الأساسية التى تساعد إدارة البنك فى إحداث التكامل فى النشاط التسويقى وتقييم النجاح أو الفشل فى السوق بالإضافة إلى ذلك فإن توافر المعلومات التسويقية يساعد

---

(١) د.محمد محمد إبراهيم، إدارة التسويق (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠)، ص١٦٨ .

(٢) د. هشام عبد الباسط ، الاتجاهات الحديثة فى التسويق المصرفى (اتحاد المصارف العربية، ١٩٨٨) ، ص١٧١-١٧٣.

على تحسين مصداقية البنك. ويمكنه من الوفاء بالمتطلبات القانونية والتشريعية ، وكذلك دعم أو رفض القرارات التسويقية .

وعلى هذا تعد المعلومات التسويقية أساس اتخاذ القرارات فى البنك، خاصة وأن القرارات التسويقية كثيرا ما تحتاج إلى عناصر السرعة والدقة والموضوعية، وهى عناصر لا تتحقق إلا إذا توافر عنها الكثير من المعلومات السليمة والحديثة والكافية والمرتبة والمبوبة والصالحة للاستخدام فى الوقت المناسب ، ومن ثم فإن إعداد نظام متكامل للمعلومات التسويقية يعد هدف عام لإدارة التسويق لضمان الحصول على تدفق مستمر من البيانات والمعلومات المفيدة المجمعة من مصادرها الأولية والثانوية داخل البنك وخارجه، والمرتبة والمصنفة وفقا لحاجة الاستخدام وضمان وصولها إلى متخذ القرار فى الوقت المناسب وبالكيفية المناسبة بهدف الحد من دائرة عدم التأكد التى تواجه متخذ القرار. مما يقلل من نسب الخطأ أو من احتمال اتخاذ قرار غير مناسب لمعالجة مشكلة أو أمر ما .

أولا : مفهوم بحوث التسويق :

تعددت تعريفات بحوث التسويق، فهناك من يعرفها بأنها "جمع وتسجيل وتحليل البيانات التسويقية أو البيانات المتعلقة بالمشاكل التسويقية للسلع والخدمات [١]".

كما أن هناك من يعرف بحوث التسويق بأنها "تشمل تحديد وجمع وتحليل وتفسير المعلومات بهدف مساعدة الإدارة فى التعرف على البيئة، وتحديد المشكلات والفرص، وتقديم البدائل المختلفة للنشاط التسويقى "[٢].

---

(١) د. محمود صادق بازرعة ، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية (الطبعة الخامسة ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٧٨)، ص١.

(٢) David A Aker - And George S- Day, Markating Research, 3rd-ed., (New York: dohon wiley and sons , 1984) p.4.

كما تعرف بحوث التسويق بأنها: "ذلك النشاط الخاص بجمع وتسجيل وتحليل المعلومات التسويقية الخاصة بمشكلات تسويقية معينة والذى يهدف إلى إرشاد متخذ القرارات التسويقية"[١].

وبالتالي فإن جوهر نشاط بحوث التسويق هو تجميع معلومات غير متاحة أمام متخذ القرارات التسويقية فى البنك ويتم القيام بنشاط بحوث التسويق على أساس مشروعات بحثية مطلوبة لعلاج مشكلة معينة.

كما تعرف بحوث التسويق بأنها : "عملية تجميع وتسجيل وتحليل البيانات والإحصاءات عن المشكلات التسويقية بهدف توفير المعلومات المفيدة لاتخاذ القرارات التسويقية[٢].

ووافقت جمعية التسويق الأمريكية فى عام ١٩٨٧ على التعريف الموسع لبحوث التسويق والذى ينص على[٣]: أنها تلك الوظيفة التى تربط بين العميل أو الجمهور والقائمين على النشاط التسويقى من خلال المعلومات التى تستخدم فى تحديد الفرص والمشكلات التسويقية، وتساعد فى توليد وتحسين وتقييم التصرفات التسويقية، ومراقبة الأداء التسويقى ، وتحسين تفهم التسويق كعملية ، فبحوث التسويق تحدد المعلومات المطلوبة لتوضيح تلك المسائل، وتصميم الأسلوب أو الطريقة اللازمة لجمع المعلومات ، وتدير وتنفذ عملية جمع البيانات، وتحلل النتائج ، وتجرى الاتصالات اللازمة لتقرير النتائج النهائية للبحوث وما تنطوى عليه من دلالات مختلفة.

---

(١) د. عوض بدير حداد ، مرجع سبق ذكره، ص٣٨٤.

(٢) د. محمد سعيد عبد الفتاح، التسويق (الطبعة الخامسة، القاهرة: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٦)، ص ٣٠٢.

(٣)"New Marketing Research Definiton Approred" Marketing News, Vol. 2 (deanuarg 1987). P.1..

وهذا التعريف يساهم فى توسيع دور بحوث التسويق فلم تعد مجرد مصدر للحصول على البيانات والمعلومات، بل إدارة تستخدم فى البحث عن الفرص التسويقية وتقييمها.

ثانيا: المقومات اللازمة لنجاح جهاز بحوث التسويق[(١)]:

أ- توافر كفاءات على إلمام تام بالوظيفة التسويقية ومدى التكامل بين عناصرها المختلفة، ومدى التكامل بين التسويق والوظائف الأخرى.

ب- توافر كفاءات قادرة على القيام بتخطيط وتنفيذ وتقييم البحوث.

ج- توافر إمكانيات آلية للقيام بالبحوث. (ماكنيات إحصائية - حاسبات إلكترونية .. الخ).

د- وجود الإمكانيات المالية اللازمة للقيام بالبحوث.

هـ- معرفة الإدارات المختلفة بأهمية بحوث التسويق واقتناع المسئولين فيها بذلك، ومعرفتهم بالمجالات والبيانات التى يمكن أن توفرها لهم بحوث التسويق.

و- تعاون المسئولين فى هذه الإدارات مع القائمين ببحوث التسويق وقيامهم بإيجاز مشاكلهم، وتحديد البيانات التى يحتاجون إليها، ومعاونة القائمين ببحوث التسويق فى صياغة المشكلة وتوفير البيانات اللازمة وجمعها من المصادر المختلفة، وأيضًا فى إعداد وتقييم خطة البحث وفى متابعة النتائج.

---

(١) د. محمود صادق بازرعة، بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٥)، ص٣٧.

ز- تأييد الإدارات التنفيذية لأهمية بحوث التسويق، وأهمية الدراسات والتوصيات الصادرة من القسم المختص بها.

ح- استقلال المسئولين والعاملين في مجال بحوث التسويق - في الرأى عن جميع العاملين وعدم التحيز مقدمًا لرأى أى منهم.

ثالثا : حاجة البنك إلى المعلومات التسويقية :

إن المسئولين عن التسويق في البنك سيتمكنون من اتخاذ قرارات سليمة ومدروسة إذا توافرت لديهم المعلومات. وبالتالى إذا أرادت إدارة البنك أن تعمل بشكل مدروس في مواجهة البيئة التسويقية المتغيرة، فإن هناك ضرورة للحصول على المعلومات المناسبة قبل وبعد اتخاذ القرارات التسويقية ، وهناك العديد من الأسباب التى تدعو إلى ضرورة جمع المعلومات التسويقية عند تصميم وتنفيذ ومراجعة خطط البنك التسويقية. ويوضح الشكل التالى أسبابا عديدة تدعو إلى الحاجة إلى المعلومات والتى تشمل :

١- تقليل المخاطر:

يمكن الحصول على المعلومات في الوقت المناسب لإدارة البنك حيث يمكن تقيل المخاطر وتجنب نواحى الفشل المتوقعة قبل تحمل تكاليف كبيرة، كما يمكن تعديل أو حذف الخدمات المصرفية في السوق قبل أن تترك أثارا سيئة على سمعة البنك ككل .

٢- التعرف على اتجاهات العملاء :

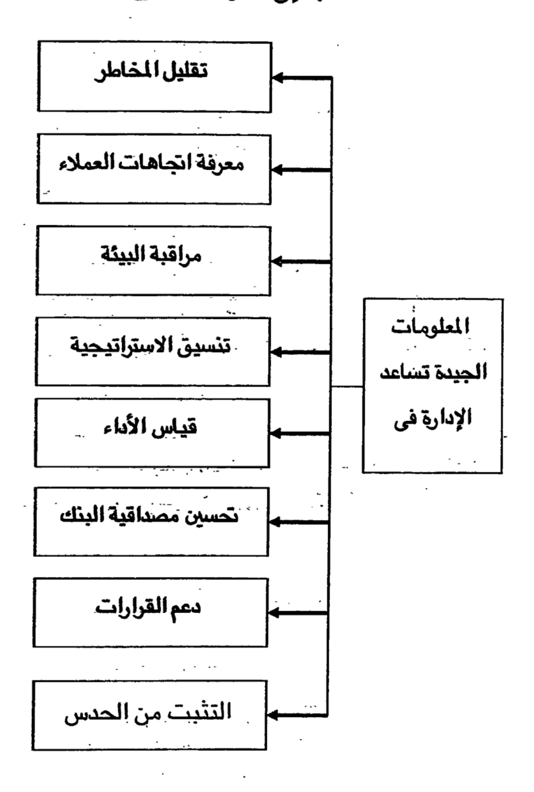
يمكن التعرف على اتجاهات المستهلك من زاوية تفضيلاته ورغباته والأشياء التى لايرغب فيها .

٣- دراسة البيئة :

في وجود المعلومات الصحيحة يمكن لإدارة البنك مراقبة العوامل البيئية الخارجية التى يصعب التحكم فيها، والتكيف معها .

شكل رقم [٣٥]

الحاجة إلى المعلومات التسويقية



٤- فعالية الاستراتيجية التسويقية :

فى وجود المعلومات يمكن تنسيق الاستراتيجية التسويقية ككل أو التعامل مع أى من عناصرها (المنتج - السعر - الترويج - التوزيع) وبالتالى اختيار الاستراتيجية البديلة الصحيحة .

٥- قياس الأداء :

من المعروف أن قياس النجاح أو الفشل يتم عن طريق مقارنة الأداء الفعلى بالأهداف المحددة سالفا، ومن خلال المعلومات يتمكن البنك من قياس الأداء بشكل صحيح .

٦- تحسين مصداقية البنك :

فالمعلومات التسويقية تساعد بلا شك فى بيع الخدمات المصرفية حيث يمكن استخدامها فى تحسين مصداقية وسمعة البنك، فالإعلان أو التقديم البيعى للخدمات المصرفية من جانب البنك والذى يعطى معلومات حقيقية، يلقى قبولا من جانب العملاء.

٧- دعم قرارات الإدارة العليا :

ذلك أن الإدارة العليا فى البنك ومدير التسويق فى حاجة دائمة إلى المعلومات لدعم القرارات التى يتخذونها.

٨- التحقق أو التثبت من الحدس .

فى هذه الحالة قد يكون لدى مدير التسويق فى البنك بعض الأحاسيس أو الرؤى عن بعض جوانب الخطة التسويقية ، لكنه يرغب فى الحصول على معلومات إضافية لدعم أو رفض هذه الأحاسيس أو التخمينات قبل تنفيذ القرارات التسويقية.

رابعا : أهمية بحوث التسويق المصرفى :

يمكن القول أن الوظيفة المتكاملة لبحوث التسويق تكمن فى تزويد وتحليل وتفسير تدفق المعلومات المتصلة بالأسواق التى يعمل فيها البنك حتى يمكن اتخاذ القرارات الإدارية والتسويقية بناء على معرفة صحيحة

وفهم شامل لجميع الحقائق، ولذلك فإن بحوث التسويق عبارة عن البحث والاستخدام المنظم للمعلومات من كافة المصادر المتاحة ومحاولة تطويعها لاحتياجات البنك .

وقد ازدادت أهمية وظيفة بحوث التسويق فى البنك نظرا لتزايد حدة المنافسة وتغير البيئة التى يعمل فيها البنك بشكل مستمر وبصفة خاصة بعد تطبيق اتفاقية تحرير تجارة الخدمات "الجاتس" .

وتساعد بحوث التسويق المصرفى على تحديد المشكلات الرئيسية التى تواجه إدارة البنك تحديدا دقيقا من شأنه أن يساعد على توضيح الطريق الذى يجب أن توجه له الجهود والطاقات والإمكانيات التى من شأنها أن تساعد على حل تلك المشكلات كما تعمل هذه البحوث على تحديد وحصر البدائل الممكنة لمعالجة المشكلة محل الدراسة والتى تتفق مع إمكانيات ومعطيات وقدرات البنك المالية والبشرية والفنية فضلاً عن اتفاقها مع أهداف البنك وتلائمها مع النواحى التشريعية والنظام العام والمناخ القيمى والأخلاقى فى المجتمع كما تقوم بحوث التسويق المصرفية بتحليل هذه البدائل والتنبؤ بالنتائج المتوقع حدوثها عند استخدام أو اختبار كل بديل وتقديم التوصيات المناسبة باستخدام البديل الأنسب لمعالجة المشكلة والذى يكفل تحقيق حل المشكلة بأيسر السبل واقل التكاليف فى ظل بيئة تسويقية واقتصادية دائمة التغيير.

إن وظيفة بحوث التسويق لا يقتصر عملها على النواحى العلاجية فقط بمعنى التصدى للمشكلات التسويقية بعد حدوثها ، ولكن بالإضافة إلى ذلك لها دور ينبغى أن يتجه للناحية الوقائية أيضا عن طريق التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها وتوقعها وهو ما يطلق عليه "البحوث الوقائية".

وتظهر أهمية بحوث التسويق فى المجال المصرفى بصورة أكثر وضوحا فى الآتى:

أ- بحوث العميل:

حيث يعتبر بحوث التسويق المصرفية مهمة جدًا لدراسة العميل المصرفى من حيث قدرته وتوصيف ودراسة سلوكه وعاداته ودوافعه واحتياجاته وطرق تفكيره ومدى تأثره بالمؤثرات الإعلامية التى تقوم بها البنوك وكيفية مخاطبته بها وأى الجوانب افضل للتعامل معه وتستخدم هذه البيانات والمعلومات كأداة ناجحة لتخطيط نشاط تقديم الخدمات المصرفية والترويج لها.

لذا فإنه على رجال التسويق المصرفى القيام بعمليات التحليل المتعدد الأبعاد الذى لا يركز على أساس واحد فقط، بل يتعدى هذا إلى مجموعة من الأسس المترابطة للوصول إلى تشخيص وتوصيف دقيق للعميل الحالى والمرتقب خاصة وان سلوك العميل وتعامله مع البنك هو نتاج تفاعل مجموعات متنوعة من الثقافات والدوافع والقيم التى تؤثر على علاقة العملاء مع البنك وبذلك يتعين على رجل التسويق المصرفى تحديد الأنماط السلوكية التي ينتمى إليها مجموعة المتعاملين وكيف ينفقون أموالهم وأوقات تعاملهم مع البنك ودوافعهم فى هذا التعامل ومدى ما يحمله كل منهم من ولاء للبنك ولخدماته وأخذ كل هذا فى الحسبان عند تخطيط مزيج الخدمات المصرفية التى سيقدمها البنك مع إجراء التعديلات اللازمة لتناسب مجموعات العملاء.

ب- بحوث الخدمات المصرفية :

تتعلق بحوث التسويق بكثير من الجوانب المصرفية التى تتعلق بالخدمات المصرفية التى يقدمها البنك مثل تحديد تكلفة الخدمات المصرفية وإعادة تسعيرها ووضع الشروط وتكاليف التعامل مع هذه الخدمات وتحديد الفروع التى ستقدمها وكذلك طريقة التقديم ومدى

مناسبتها للعملاء من نواحى عديدة ويعد عنصر الوقت أهمها كذلك عنصر تكلفة الحصول على هذه الخدمة والجهد المبذول فيها.

ج - بحوث وظائف أجهزة البنك :

تظهر أهمية بحوث التسويق المصرفية فى تنسيق بين أوجه النشاط التى تقوم بها إدارات وفروع البنك المختلفة بأحداث التوافق والتكامل والانسجام والتناسق والاتساق بينها بحيث تؤدى كل منها المهمة الموكلة إليها دون أى تعارض أو تناقض بينها وتلافى الاختناقات والقصور فى العلاقات التشابكية فيما بينها.

د- بحوث فروع وحدات البنك (١):

تعد بحوث التسويق المصرفية أساسية فى إنشاء فروع جديدة للبنك حيث تقوم بدراسة ومسح المنطقة المزمع إنشاء الفرع بها لتحديد مدى جدوى فتح الفرع وفى الوقت ذاته فإن بحوث التسويق المصرفية تقوم بتقييم الفروع الحالية من حيث أدائها والمتغيرات التى تطرأ على هذا الأداء ووضع التوصيات الخاصة بتطوير هذه الفروع وإزالة العقبات والمشاكل التى تعترض عملها بكفاءة.

هـ - بحوث السوق المصرفى :

تعتبر بحوث التسويق فى غاية الأهمية لدراسة الظروف السوقية المصرفية وحجم المنافسة فيها والسياسات التى يتبعها المنافسين والخدمات التى يقومون بتقديمها ومدى الإقبال عليها ونصيب كل منهم من السوق المصرفى واقتراح أنسب السياسات لمواجهة المنافسة ، وكذلك توصيف كل سوق (تقسيم السوق إلى قطاعات) يحاول البنك خدمة

---

(١) د. حسن محمد خير الدين وآخرون، التسويق (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٩)، ص٩٥-٩٧.

العملاء الموجودين به وتحديد احتياجاتهم من الخدمات المصرفية.. كما تتصل بحوث التسويق المصرفى بدراسة مجالات النشاط الاقتصادى التى يمكن للبنك القيام بتمويلها وجمع البيانات والمعلومات عنها وتقديم النصائح والإرشادات لمتخذ القرار فى البنك لترشيد قراراته .

و- تقييم البرامج التسويقية :

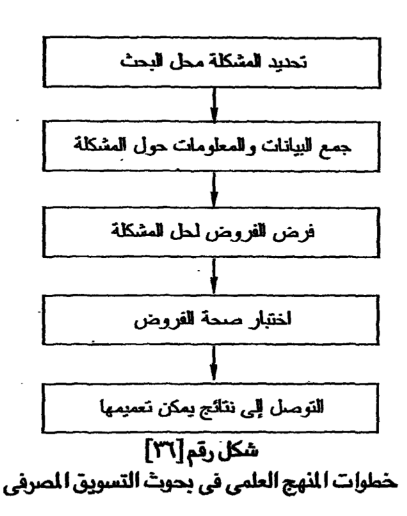
وتتصل هذه الوظيفة بقيام البنك بالبحوث اللازمة للتأكد من أن البرنامج التسويقى الذى قامت به إدارة التسويق بالبنك يفى بالفعل بحاجات ورغبات المستهلكين قبل تعميمها فى السوق واختبار الحملات الإعلانية قبل توجيهها إلى السوق ، وبهذه الطريقة يمكن تقليل المخاطر التى تتعرض لها عملية تسويق الخدمات المصرفية .

خامسا : خطوات بحوث التسويق المصرفى :

تقوم هذه البحوث أساسا على جمع وتسجيل البيانات المتعلقة بمشاكل انسياب الخدمات المصرفية من البنك إلى العميل سواء كان فردا أو مؤسسة وفقا لهذه المهمة فإن بحوث التسويق فى البنك تهدف إلى جمع وتسجيل البيانات الخاصة بالمشاكل التسويقية التى تواجه إدارة البنك قبل تقديم الخدمات إلى عملائها ، وأثناء تقديم هذه الخدمات وتمتد أيضا إلى ما بعد استفادة العميل بها وقياس مدى رضائه عنها بقصد مساعدة رجال الإدارة فى اتخاذ قراراتهم ويقوم الأسلوب العلمى فى بحوث التسويق على إتباع مجموعة من الخطوات المنطقية المترابطة الحلقات لكل منها يؤدى إلى الأخر ويمكن توضيح هذه الخطوات فى الشكل التالى(١) :

---

(١) سامى أحمد مراد ، الأداء البيئى لفعالية بنوك القطاع العام بالتطبيق على بنك القاهرة، مرجع سبق ذكره ، ص٧٩-٨٠ .



شكل رقم [٣٦]
خطوات المنهج العلمي في بحوث التسويق المصرفي

أ- تحديد المشكلة التي تواجه البنك تحديدًا دقيقًا :

وتعد أول خطوة تقوم عليها بحوث التسويق المصرفية وتحديد المشكلة التي تواجه البنك تحديدًا دقيقًا يتطلب ضرورة وجود خبرة ودراية لدى رجل بحوث التسويق وهذا لا يتوفر فقط من خلال الممارسة العملية للبحوث بل أيضًا من خلال المعرفة المتعمقة والإلمام الكامل بمناهج البحث النظرية والعلمية والعملية.

ب- تجميع البيانات والمعلومات المتاحة عند المشكلة موضوع البحث[١]:

(١) د. طاهر مرسي عطيه ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣٩٠-٣٩٣.

وتتم هذه الخطوة عن طريق قسم بحوث التسويق بالبنك أو عن طريق رجال بحوث التسويق المتخصصين فى جمع البيانات والمعلومات المتاحة عن المشكلة محل الدراسة وعن بواعثها وأسبابها وعن مظاهرها وأبعادها وجوانبها المختلفة ومن خلال المصادر التى يمكن الحصول عليها ويمكن التفرقة بين مصدرين أساسيين للحصول على البيانات :

١- مصادر البيانات الأولية :

وهو الميدان أو السوق أو العملاء حيث يتم جمع البيانات منها لعدم توافرها فى مصدر آخر وهذه الحالة يستخدم الباحث فيها أدوات جمع البيانات المختلفة مثل الاستقصاءات المختلفة والملاحظة الشخصية ودراسة الحالات والمقابلات الشخصية واختيار المناسب منها.

٢- مصادر البيانات الثانوية :

ويقصد بها تلك البيانات التى سبق جمعها أو نشرها أو التوصل إليها وتم إخراجها فى صورة مكتوبة أو مقروءة أو مسموعة أو مرئية ومن أهم مصادرها سجلات البنك ودفاتره وأبحاث وجدة البحوث المصرفية والمراجع العلمية المتعلقة بالموضوع والأبحاث التى أجرتها الجامعات ومعاهد البحوث والبنوك الأخرى القريبة من الموضوع والتى أمكن التوصل إليها والمقالات المنشورة فى المجلات المتخصصة.

وبعد أن يتم تجميع البيانات المطلوبة بالكم المناسب والمضمون المناسب يتم تصنيف هذه البيانات وتدوينها وترتيبها منطقيًا بطريقة يسهل التعامل معها بالتحليل العلمى الدقيق للوصول إلى ربط النتائج بالأسباب وكذلك ربط المظاهر بالبواعث والإحاطة بالثوابت والمتغيرات التى أدت إلى ظهور هذه المشكلة.

جـ- فرض الفروض المناسبة لحل المشكلة[1] :

بعد تحليل البيانات والمعلومات التى تم التوصل إليها والربط بينها يتم رسم صورة دقيقة عن المشكلة لتشخيصها بحيث يتمكن الباحث من الإحاطة بكافة أبعادها بشكل دقيق يتبين منه أسبابها الحقيقية ومن ثم يمكن معرفة كيفية معالجتها.

فى هذه المرحلة يتم وضع مجموعة من الفروض الاحتمالية والتى يمكن أن تصلح لعلاج المشكلة التسويقية محل البحث وهذه الفروض هى عبارة عن حلول مقترحة لمعالجة أسباب المشكلة ويشترط أن يكون الفرض:

١- موجز وواضح.

٢- شامل لكل عناصر المشكلة ومتكامل فى ذاته.

٣- قابل للاختبار وقابل للتطبيق.

د- اختبار صحة الفروض وسلامتها :

يجب أن ينبع الفرض الذى تم وضعه من إطار معرفة حقيقة للمشكلة سواء من خلال نظرية علمية أو من خلال تجربة عملية أو خبرة شخصية مرت بالباحث وصدقت نتائجها ومن ثم يكون الفرض قابلاً للقياس الموضوعى الدقيق والتأكد من صحته باختباره لمعرفة مدى سلامته وإمكانية معالجته للمشكلة التى تواجه البنك .

وفى هذه المرحلة يتم تنقية الفروض التى تم التوصل إليها حيث يتم استبعاد الفروض عديمة أو محدودة التأثير ويتم الإبقاء على الفروض التى تثبت قدرتها على علاج المشكلة وكذلك التعامل إيجابيا مع أسبابها وبواعثها واختبارها جزئيًا أو مرحليًا.

---

(١) محمد سعيد عبد الفتاح ، مرجع سبق ذكره ، ص ٣١٥-٣١٦.

هـ- تعميم أو تطبيق الفرض الذى ثبت نجاحه :

ويطلق البعض على هذه الخطوة بخطوة التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها وأيا ما كان فإن البنك فى هذه الخطوة يقوم بتطبيق العلاج الذى تم اختباره والتأكد من صحته ومن مدى قدرته على حل المشكلة التسويقية التى يواجهها البنك .

وبصفة عامة فإن الدراسة التسويقية تشمل مجموعة من الجوانب الأساسية أهمها :

١- الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك لتغطيها الدراسة.
٢- الهدف أو الأهداف من الدراسة المتعين القيام بها.
٣- مصادر البيانات سواء كانت أولية أو ثانوية.
٤- أسلوب الدراسة.
٥- فترة البحث التى تغطيها الدراسة.
٦- كتابة التقرير النهائى لاتخاذ القرار.
٧- مناقشة النتائج فى صورة ضوء اعتبارات التكلفة والعوائد الخاصة بالبحث.

وبالتالى فإن هذا يوضح أهمية بحوث التسويق فى العمل المصرفى حيث أنها لا تنصرف فقط إلى دراسة العميل أو المشاكل الحالية التى يواجهها البنك بل تنصرف بشكل أكثر إلى المشاكل المستقبلية للبنك والتى قد تم التنبوء بها قبل وقوعها لتجنب البنك مشاكل الوقوع فيها فضلاً عن امتدادها إلى بحث المشاكل المتعلقة بتطوير الخدمات وفتح الفروع ودراسات السوق وأوجه النشاط وتكوين مركز معلومات متطور يمد الإدارة بكم مناسب ومتدفق من المعلومات التسويقية التى تعمل على تضييق دائرة عدم التأكد ومن ثم ترشيد القرار المتخذ[١] .

[][][]

(١) William M. Pride and O.C. Ferrell, Marketing : Cancepts and strategies (seventh Edition, New Jersey : Houghton Miffine Company, 1991) , PP 222-227

الفصل الثانى

تخطيط التسويق المصرفى

مقدمة :

تعمل البنوك في بيئة تتميز بالتغير وعدم التأكد وهى بدورها فى تطور مستمر، لذلك يجب أن يحتل التخطيط للتسويق المصرفى المكان الأول فى إدارة التسويق فى البنوك، وتمثل الإدارة فى البنك الجهاز المبتكر والمبدع الذى يقوم بتفسير احتياجات العملاء وترجمتها إلى خدمات مصرفية تحقق رضاء العميل وتحقق كذلك أهداف البنك فى الوصول إلى الربحية المطلوبة، وحتى تتمكن الإدارة من ذلك فإنها تستخدم ما يعرف بالتخطيط الإستراتيجى وكذلك إدارة النشاط التسويقى، وتتكون عملية التخطيط الإستراتيجى من العديد من الخطوات على مستوى الإدارة العليا للبنك والتى تتحمل المسئولية عن وضع الاستراتيجية اللازمة لنمو البنك واستمراره فى السوق، وتشمل هذه الخطوات تحديد رسالة البنك وأهدافه والاستراتيجيات لتحقيق تلك الأهداف، وكذلك خطط الأنشطة المصرفية الحالية والجديدة، وفيما يتعلق بكل عمل من الأعمال المصرفية بالبنك على إدارة التسويق أن توفر المعلومات التسويقية للمسئولين عن التخطيط الاستراتيجى ، كما أن على إدارة التسويق أن تقوم بوضع خطط النشاط التسويقى فى البنك بناء على الأهداف المحددة لكل قطاع من قطاعات النشاط المصرفى وأن تحاول تنفيذ هذه الخطط. لذلك فإن عملية التخطيط للتسويق تتضمن المجهودات المتكاملة لكل وحدات الأعمال داخل البنك بهدف تقديم خريطة واضحة المعالم لتحسين الاتصالات التسويقية وتقديم الإرشادات لإدارة البنك.

أولا : الاستراتيجية المصرفية :

يقصد بها الرؤية المتعمقة الطويلة الأجل لما يجب أن يكون عليه البنك فى الفترة المقبلة، وما يجب أن يقوم به البنك من دور فى المجتمع الذى يعمل فيه وتحدد [1]:

١- المجال الذى يمارس فيه البنك نشاطه أى المزيج الخدمى الذى سيقدمه لعملائه .

٢- الأنشطة التى يعطيها الأولوية .

٣- المصادر الرئيسية التى سوف يتحصل عليها وأوجه الاستخدامات السوقية التى ستوظف تلك المصادر فيها.

٤- الفرصة التسويقية التى تكون مناسبة مع القدرات والكفاءات الموجودة .

إن البنك يعمل خلال بيئة تسويقية وهى تمارس تأثيرها على البنك من خلال أمرين :

أ- الحدود والقوانين والأعراف التى يجب مراعاتها عند ممارسة البنك لنشاطه .

ب- الفرص التسويقية التى تتيحها البيئة للبنك والتى يمكن استغلالها والاستفادة منها .

وتختلف الاستراتيجية التسويقية للبنوك حسب إدارته أو حسب ممارستها لنشاطها حيث يمكن تميز ثلاث أنواع من البنوك :

١- البنوك الرائدة : وهى التى تصنع الأحداث .

٢- البنوك المقلدة : وهى تتبع خطوات البنوك الرائدة بعد نجاحها فى صنع الأحداث.

---

(١) د. نايف عبد الرحمن إدريس، د. جمال الدين محمد المرسى، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيم ونماذج التطبيق (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢) ، ص ٢٤١ .

٣- البنوك السلبية : وهى التى تقف تشاهد الأحداث مكتفية بحصتها السوقية .

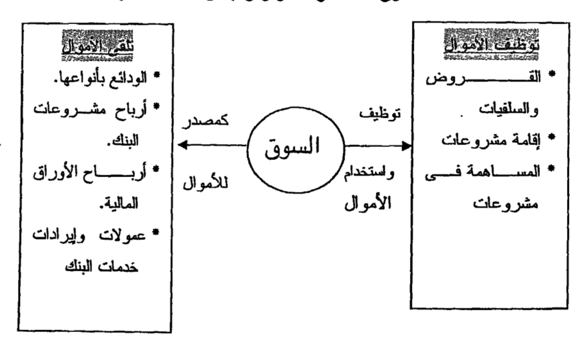
وبصفة عامة فإن الاستراتيجية التسويقية للبنك تمثل جزءا متكاملا من الاستراتيجية العامة للبنك، ومن ثم يتم الاعتماد عليها فى إعداد الخطة العامة للبنك بشكل عام والخطة التسويقية للبنك بشكل خاص.

ثانيا : الحاجة إلى التخطيط فى البنك :

تقوم البنك فى عصرنا الحديث بمجموعة كبيرة من الأنشطة تخرج عن نطاق الوظائف التقليدية للبنوك المختلفة فى تقبل الايداعات والقيام بعمليات الإقراض والتسليف فبالإضافة إلى ذلك تقوم البنوك بأنشطة تجارية مختلفة. كما أنها تستثمر أموالها فى مجالات متعددة، وبالطبع فقد تم تطوير واستحداث العديد من الخدمات المصرفية ، ويمثل السوق مصدرا لأموال البنك ، كما يعتبر أيضا المجال الرئيسى لاستثمار واستخدام أموال البنك كما فى الشكل التالى :

شكل رقم [٣٧]

السوق كمصدر للأموال ومجال استخدامتها



وبالتالى فإن هناك حاجة إلى تخطيط الحصول على الأموال وتخطيط استخدامها، وهناك الحاجة إلى تخطيط الربحية التى تمثل الفرق بين ما يصرف البنك من أموال وما يحصل عليه من إيرادات بالإضافة إلى ذلك فإن الموازنة بين التدفقات النقدية الداخلة للبنك وتلك الخارجة منه تحتاج إلى تخطيط خاص يحقق السيولة المناسبة للبنك .

ثالثا : الخطة المصرفية للبنك :

تقوم خطة البنك المصرفية على تخطيط إجمالى موارد البنك لتحقيق الأهداف الكمية خلال فترة زمنية معينة، وبصفة عامة فإن الخطة المصرفية تحتوى عل ثلاث عناصر أساسية هى :

١- المهام الاقتصادية :

وهى تلك المهام التى تشكل نوع نشاط البنك بما يؤدى إلى تحقيق معدل نمو مناسب مع معدل عائد مرتفع على الاستثمار يغطى تكاليف ممارسة النشاط وتحقيق ربح .

٢- أهداف التنافس :

وهى تلك الأهداف المرتبطة باختيار الخدمة المناسبة والسوق المناسبة والمزيج الترويجى المناسب بما يحقق المهام الاقتصادية وفى الوقت نفسه تحقيق مركز سوقى متميز بالنسبة للبنوك المنافسة.

٣- مهام التنفيذ :

تتضمن الوسائل الفعالة والكافية لتنفيذ الاستراتيجية التنافسية بما فى ذلك تطوير المزيج التسويقى الذى يعتمد عليه البنك ، ويجب أن تصنف تلك المهام كالأتى :

أ- أن تكون مرتبة حسب أولويتها ترتيبا هرميا محددا بشكل زمنى مناسب .

ب- أن تكون موضوعة فى شكل كمى رقمى .

ج- أن تكون واقعية حتى تصبح حافزا لتوجية العاملين فى البنك لتحقيقها .

د- أن تكون متناسقة .

إن التخطيط يعد أول واهم الوظائف التسويقية وأن هناك علاقات متشابكة تشابك أمامى وخلفى واعتمادية متبادلة بين وظيفة التخطيط والوظائف التسويقية توفر لرجل التخطيط قاعدة من المعلومات التى تساعده على خلق وإيجاد البرامج المتقدمة والمناسبة لاحتياجات السوق والعملاء[1] .

وبصفة عامة فإن الخطة التسويقية هى خطة متوسطة الأجل أى تغطى فترة خمس سنوات ويجب أن تتضمن الآتى :

١- توصيف شامل للأهداف المطلوب تحقيقها .

٢- توصيف شامل للموارد المطلوب توظيفها لتحقيق مختلف الأغراض.

٣- قاعدة معلومات للمراحل التخطيطية .

٤- خطوط تسويقية لكافة العمليات المصرفية وسياسات الترويج والتسعير وتطوير وتنمية فروع البنك .

٥- التواريخ التى تم إقرارها لبدء الخطة والانتهاء منها ومستويات الأداء ووسيلة المتابعة والمراجعة .

٦- الموازنة التى تم إقرارها للمصروفات ووسيلة الرقابة عليها.

---

(١) د. محمد محمد إبراهيم ، الإدارة وإعادة الهيكلية فى المؤسسات العامة والخاصة (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤) ، ص ٢١٧-٢١٨.

وينصح خبراء التسويق أن تكون الخطة مرنة قابلة لاستيعاب التغيرات والتطورات المفاجئة التى تستجد أثناء تنفيذ الخطة .

وبصفة عامة فإن هناك مجموعة من المحددات التى تؤثر على عملية التخطيط الاستراتيجى وأهم هذه المحددات .

١- تكلفة التشغيل :

ويقصد بها مجموعة التكاليف الثابتة والمتغيرة الخاصة بالبنك ومن ثم فإن اتخاذ قرار بإنشاء فرع يجب أن يراعى فيه مدى تغطية النشاط المتوقع للفرع التكاليف التى أنفقت عليه.

٢- النواحى القانونية :

إن هناك قوانين تفرض قيود على بعض أنواع النشاط المصرفى ويجب على البنك أن يراعى هذه القيود عند وضع خطته الاستراتيجية .

٣- النواحى الثقافية والاجتماعية :

يتأثر التخطيط الاستراتيجى بموقف العملاء واتجاهاتهم نحو الخدمات المصرفية حيث يتأثر سلوك العملاء وقراراتهم بالمتغيرات الاجتماعية والثقافية.

٤- الاعتبارات الاقتصادية :

يرتبط القرار الذى يتخذه البنك فيما يتعلق بالقرارات المصرفية بالحالة الاقتصادية للدولة (انتعاش أو ركود).

ومن ناحية أخرى فإن البنوك تمتلك عناصر قوة والمهارات الآتية :

١- موارد مالية مرتفعة .

٢- حجم قائم وكبير من الائتمان .

٣- شبكات تجارية وائتمانية واسعة .

٤- شبكة واسعة من الفروع التى تقوم باختراق عميق للسوق .

٥- نظام اتصالات دولية له القدرة والمهارة على تقديم المشورة المالية.

وفى ظل هذه المحددات وعناصر القوة يقوم المخطط بوضع الإطار العام لخطة طويلة الأجل من خلال تحديد ووضع الأهداف بالنسبة

لعمليات النمو والربحية والحصة السوقية وعدد العملاء وتقسيماتهم ونفقات وإيرادات البنك .

وبعد وضع الخطة طويلة الأجل وإقرارها يكون من المناسب وضع خطط تفصيلية قصيرة الأجل تكون أكثر تحديدا وتفصيلا للأهداف المرحلية المتعين تحقيقها خلال فترة الخطة، ويجب أن يراعى فى وضع الأهداف قصيرة الأجل الآتى :

١- التأكد من مراعاة السياسة المصرفية للبنك .

٢- إعطاء البنك ككل الإحساس بأن هناك هدف يجب تحقيقه .

٣- إيجاد شكل من الاعتمادية بين الهدف قصير الأجل وبين الأهداف طويلة الأجل .

٤- تحيق الترابط بين مجموعة الأهداف قصيرة الأجل ككل وبين الخطة التسويقية العامة للبنك.

رابعا : خطة التسويق المصرفى :

من المتعارف عليه أن الخطة التسويقية يتم استيفائها من الخطة العامة للبنك ويجب أن تكون مرنة، ويجب أن تسمح الخطة بالرقابة الدائمة والاتصال الجيد بالكوادر المصرفية والتقييم الدورى للنشاط المصرفى .

ومن ثم فإن الخطة التسويقيةً قصيرة الأجل تحدد النشاط البحثى المطلوب القيام به ووضع البرامج الزمنية لتنفيذ الأنشطة التخطيطية واستخدامها فى حفز الجهود للقيام بالأداء المطلوب فى الفترات القادمة ومن ثم فإن المهام يجب أن تفصل بوضوح لمقابلة الأهداف الموضوعة فى الخطة القصيرة الأجل.

ويجب أن تشمل وسائل للقياس والرقابة وبناء عليها يتم فحص النتائج المحققة بمقابلتها بالأهداف الموضوعة وإجراء التعديلات للأنشطة المخططة .

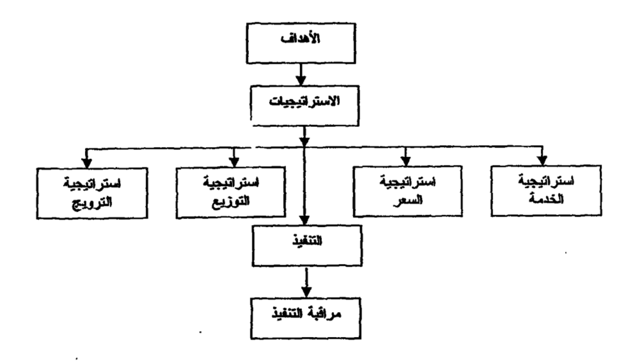
١- أساسيات تخطيط التسويق المصرفى :

أصبحت المصارف اليوم أكبر حجما ، بحيث يتعدى نشاطها النطاق المحلى إلى النطاق الإقليمى والدولى، كما تتميز السوق المصرفية بالمنافسة الشديدة بين مؤسسات مصرفية وأخرى غير مصرفية، يواكب ذلك تغير فى تركيب الموجودات والمطلوبات ، وسرعة فى الأخذ بالتقنيات المتقدمة، وتنوع فى طلبات العملاء ، وتعقيد فى الأنظمة والقوانين المصرفية المطبقة.

لذلك تبلورت الحاجة إلى التخطيط للتسويق المصرفى وتحليل المؤثرات الداخلية والخارجية ، ومن ثم تحديد الأهداف، وإعداد الاستراتيجيات ووضع البرامج ثم الرقابة باتخاذ الأفعال التصحيحية كما يوضح ذلك الشكل التالى :

شكل رقم [٣٨]

مراحل تخطيط التسويق المصرفى



ويوجد العديد من الاعتبارات الواجب مراعاتها عند القيام بالتخطيط للتسويق المصرفى، هذه الاعتبارات هى :

- التزام الإدارة بكل مستوياتها بالمفهوم التسويقى ، ويرجع السبب فى ذلك إلى أن كافة المنظمات الناجحة والتى تدار فى ظل ظروف متغيرة يجب أن تتفهم أن تحقيق الربحية والبقاء فى دنيا الأعمال تتطلب تكريس كافة المجهودات الإدارية والتسويقية لإشباع الحاجة السوقية .

- زادت أهمية التخطيط التسويقى فى المؤسسات المالية نتيجة تعقد الظروف البيئية ، لذلك فإن كفاءة وفاعلية المؤسسات المالية تعتمد على مقدرتها على التكيف مع الظروف المتغيرة .

- إدراك العاملين بأهمية العائد والتكلفة فى مجال التخطيط التسويقى .

- سهولة فهم مكونات الخطة، يجب أن تكون عملية التخطيط سهلة ومفهومة من كافة العاملين بالبنك .

- نظامية الخطة التسويقية ، أى يمكن إجراء بعض التغييرات على مكونات عملية التخطيط نتيجة التغير فى الظروف البيئية ولكن يجب أن يظل هيكل الخطة نفسه مستقرا .

- المرونة: يجب على الإدارة أن تتوقع التغير في خططها نتيجة لتغير الظروف البيئية وأن تتكيف مع هذا التغير.

- أن تكون الخطة التسويقية واقعية وقابلة للتنفيذ .

- أن ترتبط الخطة برسالة وفلسفة المنظمة حتى يمكنها مقابلة احتياجات العملاء وتوقعات أصحاب رؤوس الأموال والإدارة العليا .

- اختيار المدخل المناسب للتخطيط التسويقى من خلال ثلاث مداخل:

المدخل الأول: يتمثل فى التخطيط من أعلى إلى أسفل بما يؤدى إلى سهولة التنفيذ وإحكام الرقابة.

المدخل الثانى : يتمثل فى استخدام لجان التخطيط التى تتضمن أفرادا من تخصصات مختلفة ولكنها ذات ارتباط بالخطة التسويقية.

المدخل الثالث: يتمثل فى التخطيط من أسفل إلى أعلى .

دور وأهمية التخطيط للتسويق المصرفى :

لقد تغير دور وطبيعة صناعة الخدمات المالية بطريقة جذرية تتمثل هذه التغيرات فى :

١- الضغوط التنافسية المكثفة من كل من المؤسسات المالية التقليدية وغير التقليدية نتيجة تطبيق اتفاقية "الجاتس" وأثرها على تمويل النشاط المصرفى .

٢- انخفاض فرص التمايز بين البنوك وبعضها البعض وسهولة تقليد الخدمات ونقلها من بنك إلى أخر.

٣- انخفاض النصيب السوقى للبنوك وبالتالى انخفاض ربحيتها .

٤- وصول الصناعة المصرفية إلى مرحلة النضج .

ولقد ازدادت أهمية التخطيط للبنوك لإمداد الإدارة برؤية واضحة فى مجالات :

- تحديد الفرص والتهديدات التى تواجه البنك .
- تحويل الفرص التسويقية إلى مصادر للربحية .
- التقليل من مصادر التهديدات .
- تزويد العملاء الحاليين والمرتقبين بمستوى خدمة يفوق توقعاتهم .
- التنسيق بين الخطة الاستراتيجية وخطط التشغيل الأخرى.

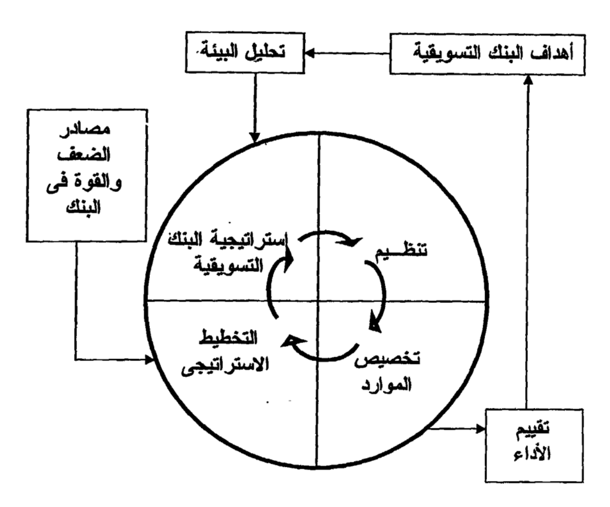
ومما زاد من أهمية التخطيط التسويقى أن السوق يعتبر مصدرا للحصول على الأموال ، كما انه هو المجال الرئيسى لتوظيف الأموال لتحقيق الأرباح المطلوبة، وإذا نظرنا إلى السوق من زاوية أنه مكون من مجموعة من العملاء لاتضح لنا أهمية دراسة هؤلاء العملاء ومعرفة احتياجاتهم وتوجيه موارد البنك لإشباعها بحيث تحقق أهداف البنك، فالخدمات الذى يقدمها البنك ولا تلقى إقبالا من جانب العملاء لن يتم بيعها ويتحمل البنك تكلفة ذلك .

ويستطيع البنك أن يتفوق فى السوق ويحقق أهدافه بدرجة أكبر من غيره عن طريق قيامه بدراسة احتياجات السوق وتحليل إمكانية ونقاط القوة والضعف لديه ولدى منافسيه، ويلى ذلك تحديد أهدافه بدقة وتقديم الخدمة المناسبة لاحتياجات السوق بالكيفية المناسبة وفى التوقيت المناسب وبالأسعار المناسبة بدرجة أفضل من منافسيه .

٣- تشكيل وإعداد الاستراتيجيات التسويقية :

يستدعى التخطيط أعداد الأهداف وتأسيس الاستراتيجيات ، ففى حين تسير الأهداف إلى ما يصبو إليه البنك ويعمل على تحقيقه، فإن الاستراتيجيات تقوم بتتبع ومحاولة اقتراح كيفية وصول البنك لتحقيق هذه الأهداف أى بمعنى أوضح فإن الاستراتيجيات هى حلقة الوصل بين التخطيط والتنفيذ وهو ما يظهر من خلال الشكل التالى :

شكل رقم [٣٩]
دور الاستراتيجيات التسويقية فى إدارة البنك



ومن هنا فإنه يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها الإطار العام الذى يضم مجموعة البدائل والسياسات والمهام التى ترشد وتوجه النشاط التسويقى للبنك لفترة طويلة من الزمن وتحدد معدلات نموه، ومزيج خدماته وتخصيص موارده وبصفة جزئية تحدد البيئة المتغيرة والأوضاع التنافسية التى قد يواجهها البنك خلال تلك الفترة .

وبصفة عامة فإن هناك ثلاث خطوات رئيسية فى وضع وتأسيس أى استراتيجية تسويقية هى :

١- **تحديد وتشكيل أهداف السوق :**

ويتم الاختيار بين مجموعة الأهداف التسويقية وتحديد أهم هذه الأهداف ، وفى هذا المجال يتم تحليل مجموعة هائلة من العوامل أهمها مزيج الخدمات المصرفية التى يقوم البنك بتقديمها، وأنواع العملاء الذى يتعامل معهم البنك والبدائل المتاحة أمامه وقدرته على الامتداد إلى مجموعة أخرى من العملاء، وفى الوقت نفسه فإنه يتعين تحديد الاحتياجات الحقيقية للسوق المصرفى ومعرفة كيفية التعامل مع هذه الاحتياجات وفقا للخطة التسويقية كجزء من الخطة العامة للبنك، ومن ثم يمكن وضع الأهداف ا'سوقية والتى تعتبر أساسية لتحديد الاتجاه الذى تسير فيه الجهود المختلفة للبنك ورسم السياسة التسويقية به وأهم هذه الأهداف ما يلى:

أ- **هدف الربحية :** تتكون موارد البنك المالية الكبرى من الودائع ويمثل رأس المال وحقوق المساهمين جزءا صغيرا للغاية ، ونتيجة لأن الودائع لها تكلفة تدفع للمودعين فى صورة فوائد، فإنه يتعين على البنك أن يقوم باستثمار موارده المالية بما يكفى لسداد التزاماته تجاه المودعين ولتحقيق ربح مناسب يكفى لاستمراره وتغطية تكاليف نشاطه ومخاطره الحالية والمستقبلية، ومن ثم ضمان حقوق المودعين والمساهمين أيضا فى توزيع الفوائد والأرباح.

ب- **هدف الحجم والنمو:** يمثل الحجم أهمية خاصة بالنسبة للبنوك، فكلما كان حجمها كبيرا كلما استطاعت أن تستوعب الصدمات والمشكلات التى قد يتعرض لها البنك، ومن ناحية أخرى فإن معدل النمو المناسب الخاص بالأعمال المصرفية يكون مؤشرا على حيوية البنك وقدرته على الاستمرار فى تحقيق أهدافه.

ج- هدف النصيب التسويقى: ويعنى زيادة نصيب البنك من السوق المصرفى الأمر الذى يتيح مزايا تنافسية عديدة للبنك .

وهناك أهداف ثانوية إضافية كثيرة للبنك التجارى أهمها بالطبع توزيع المخاطر وتنويعها، بالإضافة إلى تنويع المزيج الخدمى .

إن أولى المهام لتحديد السوق المستهدف هى فحص الاتجاهات البيئية المحيطة والفرص والمخاطر التى تواجه البنك ومراعاة موارد البنك ومدى تجانس الخدمات المصرفية التى يقدمها والاستراتيجيات التى يتبعها المنافسون.

٢- تحديد وتعريف المحددات :

وتتعلق هذه الخطوة بتحديد القيود المختلفة التى تضع عقبات أمام البنك وتعوقه عن تحقيق أهدافه ، وأهم هذه المحددات .

١- المحددات الاقتصادية ، والسياسية ، والاجتماعية .

٢- المحددات الحكومية ، والقانونية ، والتطويرات التكنولوجية .

٣- الموقف التنافسى من جانب البنوك الأخرى أو المؤسسات التمويلية الأخرى (مثل شركات التأمين).

وبتحديد هذه المحددات ومعرفة مدى أثرها وتأثيرها على النشاط المصرفى يمكن التعامل معها بصورة أو بأخرى، ومن ثم وضع الإمكانيات اللازمة والكافية لتحقيق الأهداف التسويقية .

٣- تخصيص الموارد التسويقية :

ويتم ذلك من خلال المزيج التسويقى للبنك (أى من خلال التوزيع، والترويج ، والخدمات المصرفية ، وتسعيرها).

فتقييم إمكانيات وموارد البنك المتاحة بما فيها من موارد بشرية ومالية وموقف سوقى، وكفاءات إدارية وفنية تعطى له إمكانيات معينة

من خلالها يتم تحديد قدراته ومعرفة مدى حساسيته للمتغيرات الداخلية والخارجية ومن خلال هذا التقييم يتم معرفة واختبار نقاط القوة والضعف ليس فقط فى الموارد الحالية ولكن أيضا بالنسبة للموارد المحتملة مستقبلا وأيضا التنبؤ بالطريقة التى سيتم توليد هذه الموارد بها فى المستقبل، وهو ما يقدم أساس طيب لعملية التخطيط المستقبلى ومن ثم فإنه يمكن تخصيص الموارد عن طريق الآتى :

١- تطوير وتمييز مزيج الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك .
٢- تسعير الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك.
٣- ترويج الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك .
٤- تحديد الفروع التى ستقوم بتوزيع الخدمات المصرفية .

ويقوم تخصيص الموارد فى البنوك التجارية على تطوير الجهاز التسويقى بالبنك ، وكذا نظام المعلومات ، ونظام التخطيط والمتابعة بالشكل الذى يفى باحتياجات الأهداف السوقية ، ومن ثم يمكن إيجاد تركيبة متوافقة من مزيج الخدمات المصرفية بالتعامل مع مزيج الأنشطة التسويقية بشكل يحقق الهدف المنشود.

خامسا : أنواع الاستراتيجيات التسويقية المصرفية :

من المتعارف عليه أن هناك ثلاث أنواع من الاستراتيجيات التسويقية المصرفية هى :

١- الاستراتيجيات الهجومية :

تتعلق باختراق مناطق جغرافية جديدة أو التوسع فى المناطق الحالية وإدخال أنظمة وخدمات مصرفية جديدة واستخدام المبتكرات التكنولوجية الحديثة فى عملية تقديم الخدمات.

ويرى المتخصصين فى التسويق المصرفى أن هناك خمس إستراتيجيات هجومية هى :

أ- استراتيجية التوسع الجغرافى : تقوم هذه الاستراتيجية على زيادة التعامل على الخدمات المصرفية التى يقدمها البنك واتساع نشاطه عن طريق توسيع شبكة فروعه العاملة فى مجال تقديم هذه الخدمات.، بمعنى أن يتجه البنك فى تقديم خدماته إلى مناطق جغرافية جديدة داخل حدود الدولة أو خارجها بفتح فروع ووحدات مصرفية فى الدول الأخرى.

ب- استراتيجية اختراق الأسواق : تقوم هذه الاستراتيجية على جذب عملاء جدد من السوق عن طريق دراسة السوق دراسة علمية متعمقة ووافيه وتحديد خصائصه واحتياجات ورغبات وقدرات عملائه ومن ثم تصميم مزيج خدمى يرضى رغبات واحتياجات هؤلاء العملاء وبالشكل الذى يحقق أهداف البنك التسويقية ومن ثم يمكن اختراق السوق بفعالية كبيرة ليس فقط لجذب عملاء جدد بل الاحتفاظ بالعملاء الحاليين وتوسيع قاعدة نشاطهم وتعاملهم مع البنك . ويطلق على هذه الاستراتيحية التعميق السوقى التى تقوم على زيادة التعامل على خدمات البنك عن طريق الآتى :

١- زيادة معدل الاستخدام والتعامل الحالى على خدمات البنك أما بزيادة عدد مرات التعامل، أو زيادة قيمة المعاملات فى كل مرة أو الاثنين معا.

٢- جذب عملاء البنوك المنافسة عن طريق تقديم مزايا أفضل أو خدمة أفضل أو الإعلان المكثف ..الخ .

٣- جذب غير المتعاملين فى السوق المصرفى عن طريق إقناعهم بفائدة التعامل مع البنك وشرح خدمات الجهاز المصرفى إليهم .

ج- **استراتيجية السوق الجديدة** : وتقوم على توسيع نطاق جاذبية البنك لجذب عملاء جدد من شرائح السوق التى لم يكن يهتم بها البنك فى الماضى ويمكن أن تستخدم هذه الاستراتيجية فى جذب هذا النوع الجديد من العملاء إلى جانب العملاء التقليديين أو إحلال السوق الجديد محل السوق القديم أو تنمية نوع معين من الأسواق بشكل جديد .

د- **استراتيجية قيادة السوق** : وتستخدم هذه الاستراتيجية من جانب البنوك العملاقة ذات الحجم الكبير المستقرة والتى تستطيع أن تؤثر فى السوق المصرفى وفى الوقت نفسه تكون قادرة على استيعاب رد الفعل أو الصدمات والمكاسب التى تحصل عليها نتيجة لقيادة السوق .

ومن ثم يكون هدف هذا النوع من البنوك البقاء فى موقعها كبنوك قائدة ورائدة للسوق المصرفى وهو كهدف تسويقى استراتيجى يمكن تقسيمه إلى ثلاث أهداف رئيسية هى :

١- زيادة إجمالى النصيب السوقى الذى يعمل فى نطاقه البنك بتوسيع نطاق السوق .

٢- حماية النصيب السوقى الحالى للبنك من منافسة البنوك .

٣- زيادة النصيب السوقى الحالى للبنك على حساب البنوك.

هـ- **استراتيجية التحدى السوقى** : تعتمد هذه الاستراتيجية على قيام البنك الذى يستخدمها بتحدى البنك القائد أو الرائد للسوق المصرفى سواء بالهجوم المباشر أو غير المباشر عن طريق الأبواب الخلفية واستراتيجية الغدر والخديعة ، فاستراتيجية الهجوم المباشر تستخدم عادة بين البنوك الرائدة المتنافسة فى نفس السوق اعتمادا على تقديم خدمات عالية الجودة مخفضة التكلفة لعملائها. وفى الوقت نفسه تطبيق أعلى حد ممكن من التقنيات التكنولوجية والمخترعات الحديثة التى تسهل وتيسر تقديم هذه الخدمة المتميزة .

فـى حـين أن اسـتراتيجية "البـاب الخلفـى" تشير إلى الاعتمـاد علـى مختلف أنواع العملاء أيا كانوا وعلى مختلف الأسواق بأنواعها المختلفة لتنويـع منافـذ التوزيـع ، وبمعنـى آخـر أيضـا التنـافس مـع المؤسسـات المصرفية الأصغر حجما فى أسواقها التقليدية والقيام بتقديم الخدمات المصرفية الأكثر خطورة عن الخدمات التى كان البنك يقوم بتقديمها من قبل.

ويرجـع الهـدف الحقيقـى الـذى يكمـن وراء تبنـى أحـد البنـوك لاسـتراتيجية "التحـدى السـوقى" إلى رغبـة فـى أسـر السـوق المصـرفى واحتجاز نصيب الأسد لنفسه . ويتطلب ذلك أولا إجراء دراسات عميقة للكشف عـن مـواطن الضـعف والخلل الـذى تعـانى منـه البنـوك الأخـرى المنافسة، واستخدام تكتيكات هجومية تقوم على إقناع عملاء تلك البنوك بتحويل معـاملاتهم للبنـك نظرا لقدرتـه علـى خـدمتهم أفضل خاصـة فـى المجالات التى تعانى فيها تلك البنوك من قصور واضح .

وكـثيرا مـا يسـتخدم البنـك الـذى يرغـب فـى النمـو بسـرعة هـذه الاستراتيجية حيث تمكنه من اجتياح السوق المصرفية، واجتياز خصومة الواحد تلو الآخر بتطبيق أحدث النظم المصرفية وتقديم أفضل الخدمات بأقل التكاليف واستغلال الفرص البنكية المتاحة.

٢- الاستراتيجيات الدفاعية :

تقوم علـى حمايـة الموقـف الحـالى للبنك وذلك بالحفـاظ علـى عملائـه الحـاليين ونصيبه مـن السـوق المصرفى، وتقـوم هـذه الاسـتراتيجيات علـى تجنب المواجهة مع البنوك الرائدة مع التركيز على عدم البدء فى تطبيق نظـام مصـرفى جديـد إلا إذا كـان الجميـع أو الأكثريـة قـد طبقـوه وثبـت نجاحه وربحيته، ومن ثم فإنه يمكن تقسيم هذه الاستراتيجيات إلى نـوعين هما:

أ- استراتيجية التبعية السوقية : تقوم على ارتضاء البنك الذى يستخدمها لموقف "التابع" دون أى محاولة لدخول حلبة الصراع والمنافسة وارتضائه لنصيبه السوقى الذى حصل عليه ومحافظته على هذا النصيب دون أى محاولة لزيادة هذا النصيب.

ب- استراتيجية المحراب السوقي : ووفقا لهذه الإستراتيجية يقوم البنك المتبنى لها باختيار أحد البنوك الناجحة العاملة فعلا فى السوق المصرفى والاقتداء به، وتستخدم هذه الاستراتيجية البنوك الصغيرة. إن هذه الاستراتيجية تعنى أن تنتظر البنوك صغيرة الحجم نتائج السياسات والاستراتيجيات التى استخدمتها البنوك الرائدة ومعرفة أكثرها ربحية لاستخدامها وأكثرها تكلفة لتجنبها والابتعاد عنها.

٣- استراتيجيات الرشادة التسويقية :

تركز على تخفيض التكلفة سواء بإلغاء بعض الأنشطة المكلفة أو بواسطة إغلاق بعض فروع البنك المكلفة، واستراتيجيات الرشادة التسويقية تقوم على عنصرين أساسيين هما :

أ- استراتيجية تخفيض التكلفة : وتقوم على إجراء خفض لكافة عناصر التكلفة التى يتحملها البنك، وقد تؤدى هذه الاستراتيجية إلى الآتى:

١- إيقاف تقديم الخدمات المصرفية عالية التكلفة.

٢- إغلاق الفروع التى لا تحقق عائدا يغطى تكلفتها.

ب- استراتيجية تعظيم الربحية : وتقوم على التوسع فى العمليات ذات الربحية المرتفعة وتطبيق الأنظمة المصرفية الحديثة التى تقلل من الاعتماد على العمالة البشرية بزيادة عنصر الميكنة، الأمر الذى من شأنه زيادة قدرة الفرع على إنجاز أعماله وتفرغ العنصر البشرى لعملية التطوير والتحسين المستمر فى أداء الخدمة المصرفية.

سادسا : أسلوب تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للبنك : يخضع تنفيذ الاستراتيجية التسويقية للبنك لمجموعة من العوامل خاصة بعد أن تم وضع الخطة التسويقية العامة للبنك فى ضوء الأهداف العامة المتعين تحقيقها والوصول إليها خلال كل فترة من الفترات، ويمكن للبنك أن يستخدم أى من الأسلوبين التاليين لتنفيذ الاستراتيجية التسويقية .

١- تميز الخدمة المقدمة : يقوم هذا التكتيك التسويقى على التأكيد على عملية الاختلاف بين المزيج الخدمى الذى يقدمه البنك وبين المزيج الخدمى الذى تقدمه البنوك المنافسة، وبالتالى فإنه من السهل إجراء هذا التميز فى حالة وجود اختلافات جوهرية وتميز حقيقى فى جودة الخدمة المقدمة.

٢- تقسيم السوق : ويقوم هذا التكتيك على قيام البنك بتكثيف وتعديل خدمات المصرفية لتتلائم مع رغبات واحتياجات مجموعة معينة من العملاء والتى من خلالها يمكن اختراق السوق المصرفى والاستمرارية .

والاختلاف الواضح بين التكتيكين هو أن التكتيك الأول يقوم على تميز الخدمة والتأكيد عليها فى حين أن الآخر يركز على العميل ودراسة رغباته واحتياجاته، وبصفة عامة فإنه من الأفضل أن يتم استخدام كلا الأسلوبين معا وفقا لمزيج متناسب ومتكامل .

إن اختيار الاستراتيجية التسويقية للبنك يعتمد على قياس وتوافر معرفة تامة بمجموعة من العوامل أولها موقع البنك بالنسبة للظروف السوقية، وما إذا كان يقوم بقيادة السوق أو تابعا لبنوك أخرى، وثانيها أهداف البنك فى كل من الأجل القصير والأجل الطويل وثالثها الفرص التسويقية المتاحة فى السوق المصرفى والتى يمكن للبنك استخدامها بفاعلية محققا من خلالها أهدافه فى تعظيم الربحية والاستمرار مع الأخذ

فى الاعتبار المحددات التى تحد من حركة البنك عند تنفيذه استراتيجية منتقاه وأهم تلك المحددات الموازنة المخصصة لتنفيذ المهام التسويقية للبنك.

[][][]

الفصل الثالث
الرقابة على نشاط التسويق المصرفى

مقدمة :

تهدف الرقابة على النشاط التسويقى إلى إجراء فحص دورى مستقل يتناول كل نشاط تقوم به إدارة التسويق وتعنى الرقابة على النشاط التسويقى متابعة ما تم من أعمال ، والتأكد من أنها تمت طبقا لما هو مخطط لها .

ومن ثم يكون هدف النشاط الرقابى على العمليات التسويقية فى البنك ينحصر فى مراجعة الأداء المصرفى لفروعه وإدارته والاطمئنان على معدلات هذا الأداء، ومعرفة ومعالجة أوجه القصور وأسباب الانحرافات معالجة موضوعية .

أولا مفهوم الرقابة التسويقية :

يمكن تعريف الرقابة التسويقية فى البنك بانها عملية حركية ودورية ، وشاملة ومنظمة، ومستقلة، تتم داخل البنك بهدف فحص ومراجعة وتدقيق عناصر النشاط المصرفى بهدف ليس فقط كشف أوجه القصور، بل وأيضا تجنبها، وتقديم التوصيات المناسبة لمعالجتها وعدم تكرارها وللحيلولة دون حدوثها، مما يرفع من كفاءة البنك ومن أداء العاملين فيه.

وفيما يلى شرح لعناصر التعريف :

١- عنصر الدورية : أى أن تتم الرقابة التسويقية فى البنك بشكل دورى مستمر أو بشكل فجائى أو باتباع الأسلوبين معا.

٢- عنصر الشمول : يجب أن تكون الرقابة التسويقية فى البنك شاملة لجميع أوجه النشاط المصرفى .

٣- عنصر التنظيم : يجب أن تتم الرقابة وفقا لمنهج وطريقة منظمة ومحددة ومصممة لتحقيق الفعالية .

٤- عنصر الاستقلال : يجب أن يقوم بالرقابة جهة أو جهاز مستقل لتحقيق الحيدة العامة وفى الوقت نفسه توفير الحرية الكاملة لحركة هذا الجهاز فى متابعة النشاط المصرفى .

ثانيا : أنواع الرقابة على نشاط التسويق بالبنك :

تعد الرقابة على نشاط التسويق المصرفى عملية أساسية بعد وضع خطة النشاط التسويقى حيث كثيرا ما يستجد ظروف خلال فترة تنفيذها تتطلب اتخاذ قرارات وإجراءات تصحيحية لمعالجة أوجه القصور، وبصفة عامة يجب توفر مجموعة من العناصر لنظام الرقابة على النشاط التسويقى هى[1] :

١- خطة تسويقية موضوعة مراعى فيها الإمكانيات والقدرات والعناصر الخاصة بالبيئة التسويقية سواء كانت من جانب التشريعات أو من جانب منافسة البنوك وغيرها فى السوق المصرفى .

٢- معايير موضوعية يتم تقييم ومتابعة الأداء التسويقى وفقا لها.

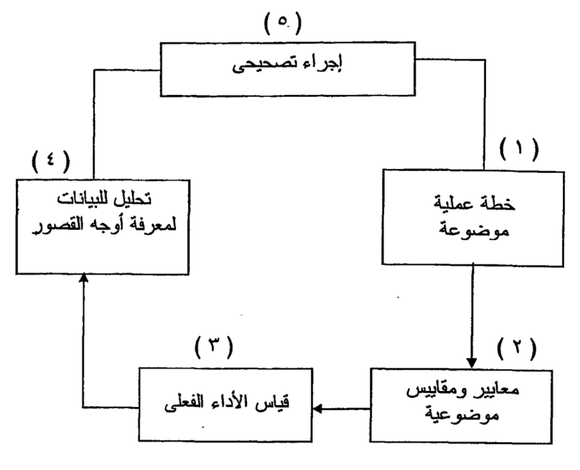
٣- نظام لتدفق المعلومات والبيانات عن أوجه النشاط التسويقى فى البنك لمقارنته مع الأداء المخطط ووفقا للمعايير الموضوعة لتحديد الانحرافات سواء بالزيادة أو النقص .

٤- مجموعة من الكوادر والخبرات البشرية التى لديها القدرة على تحليل البيانات والمعلومات الواردة لمعرفة أسباب القصور فى بعض الأنشطة وبواعث الانحراف عن الأداء المخطط واقتراح العلاج .

---

(١) د.محمد محمد إبراهيم، المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠)، ص٤٧٣ .

٥- مرونـة كاملـة تسـتوعب الإجـراءات التصـحيحية اللازمـة حتـى يقـترب الأداء مـن أهـداف الخطـة التسـويقية الموضـوعة ، ويوضـح الشكل التالى عناصر الرقابة على النشاط التسويقى :



شكل رقم [٤٠]
عناصر الرقابة على النشاط التسويقى

وهنـاك نـوعين أسـاسـيين مـن الرقابـة فـى النشـاط التسـويقى يجـب توافرهما فى أى بنك هما :

النوع الأول : الرقابة الوقائية للنشاط التسويقى بالبنك :

للرقابة الوقائية دورا هاما تمارسه فى النشاط المصرفى يتمثل فى تحقيق التوازن والاستقرار الديناميكى الذى يحقق استمرار البنك فى تأدية رسالته واتساع نشاطه وتقوم الرقابة الوقائية فى البنك بدور هام فى التنبؤ بالمخاطر التى يمكن أن يتعرض لها النشاط المصرفى، ووضع هذه المخاطر أمام متخذ القرار واقتراح العلاج المناسب لها قبل أن تحدث أو قبل أن تزداد وتظهر مواثراتها المدمرة ويتم ذلك عن طريق :

أ- تحليل الوضع الحالى فى السوق المصرفى :

تقوم إدارة المتابعة التسويقية بدراسة وتحليل الوضع الحالى فى السوق المصرفى، وما يعانيه من متاعب وما يحققه من انجازات على المستوى العام، وعلى مستوى البنوك الكبرى واستخلاص مجموعة من المؤشرات تظهر الاتجاه العام للتعامل فى السوق المصرفى، وكذا المخاطر التى يمكن أن يتعرض لها البنك من جراء الخلل المتوقع فى عمل الجهاز المصرفى ككل مستقبلا ، ومن ثم يمكن رسم سياسة مصرفية مناسبة لدرء هذه المخاطر.

ب- تحليل القدرات الداخلية للبنك :

ويقصد بالقدرات الداخلية الموارد المتاحة للبنك والتى يمارس بها نشاطه وأهمها ما يلى:

١- الموارد البشرية أى ما لديه من كوادر مصرفية مؤهلة ومدربة .

٢- الموارد المالية أى ما يتوفر لديه من اموال سواء كانت مملوكة للبنك أو فى شكل ودائع للعملاء .

٣- الخدمات المصرفية الحالية التى يقدمها البنك ومدى الاقبال عليها من جانب عملائه .

٤- شبكة فروع البنك من حيث حجمها الحالى وحجمها المتوقع فى المستقبل.

٥- البحوث والتطوير فى البنك ومن حيث قدرتها على توفير المعلومات والبيانات وتحليلها واستخلاص المؤشرات منها وتقديم النصح لمتخذ القرار.

ج - تحديد الفجوات المصرفية المتواجدة فى السوق المصرفى وإمكانيات البنك فى سد هذه الفجوة :

تتحدد الفجوات المصرفية عن طريق مقارنة الأداء الفعلى ومعدلاته من جانب فروع البنك وإدارته بالمعدلات التى كان يمكن تحقيقها، وفقا لهذه الفجوات يتم اقتراح العلاج الوقائى لتجنيب البنك أى مخاطر تؤثر على استمراره أو ربحيته أو على أدائه وهو هدف الرقابة الوقائية .

النوع الثانى : الرقابة العلاجية للنشاط التسويقى :

يهدف هذا النوع من الرقابة إلى التحقق من ان سير العمليات المصرفية يتم وفقا للخطة الموضوعة، فإذا كان مسار العمليات المصرفية تشير إلى بوادر انحراف فى تنفيذ الخطة فإن مسئولية الرقابة العلاجية هى بحث أسباب هذا الانحراف واقتراح العلاج المناسب له ، وتعديل المسار ووضعه على الطريق الصحيح الموصل إلى تحقيق الهدف المحدد، وهذا النوع من الرقابة من المفضل أن يصاحب مراحل التنفيذ جنبا إلى جنب أو بعد فترات قصيرة جدا .

ثالثا : مراحل الرقابة على نشاط التسويق المصرفى :

تمر عملية الرقابة فى البنك بمراحل متكاملة، مرتبطة كل منها لازم للأخر، بل أن أى قصور فى أى منها سوف يؤثر على فعالية هذه الرقابة، وفيما يلى عرض لها :

١- الخطة العملية الموضوعة:

من المتعارف عليه أنه لا توجد رقابة للأداء بدون خطة موضوعة مدروسة بتعمق تحيط بخصائص وظروف السوق والظروف الداخلية بالبنك، وبناء على هذه الخطة يتم وضع مجموعة من الأهداف المتعين

الوصول إلى تحقيقها وبناء على هذه الأهداف تم رسم مجموعة البرامج الزمنية ووضع مجموعة من السياسات التسويقية التى تساعد على تحقيقها وبفاعلية.

وتبرز أهمية وضع خطة للنشاط التسويقى فى البنك من الأسباب الآتية:

١- استغلال الطاقات العاطلة استغلالا أمثل.

٢- مواجهة الارتفاع المستمر فى تكاليف تقديم الخدمات.

٣- مواجهة ازدياد حدة وقوة المنافسة بين البنوك والمؤسسات المالية داخل السوق المصرفى المحلى والدولى فى ظل تطبيق اتفاقية "الجاتس".

٤- التعامل مع المتغيرات فى السوق المصرفى والعمل على الاستفادة منها.

٥- توفير خدمات مصرفية جديدة تقابل التطور وتغير فى سلوك العملاء.

من أجل هذا كان من الضرورة رسم خطة تسويقية تأخذ فى اعتبارها العلاقات المتداخلة والمترابطة بين عناصر النشاط التسويقى، وبينها وبين غيرها من عناصر الأنشطة الأخرى وهذا يشمل بالطبع تحديد سياسات التسعير والترويج وإنشاء الفروع وتطوير الخدمات المصرفية بما يؤدى إلى حسن إشباع احتياجات ورغبات العملاء.

٢- وضع وتصميم معايير موضوعية لقياس الأداء :

من المتعارف عليه أن وضع المعايير هو أساس عملية الرقابة السليمة وتستمد هذه المعايير أصولها من الأهداف الموضوعة بالخطة والمطلوبة تحقيقها، كما تستخدم أيضا مجموعة من المعايير الكيفية التى تتصل بحسن تقديم خدمات البنك ورضا العميل.

وبصفة عامة يجب أن تكون هذه المعايير قياسية وموضوعية تتصف بالحيدة التامة حتى يمكن للرقابة أن تمارس دورها بفاعلية لاكتشاف أوجه الانحراف فى تنفيذ الخطة .

٣- قياس الأداء :

تعد الركيزة الأساسية لرقابة ومتابعة النشاط المصرفى هى توافر المعلومات بما يضمن تدفق مستمر ومناسب ودقيق من البيانات عن الأداء الفعلى لفروع البنك وإدارته وأقسامه المختلفة بشكل تفصيلى حتى يمكن الوقوف أولا بأول على الظروف التى تتم فيها عملية تقديم الخدمات.

٤- تحليل البيانات لمعرفة أوجه القصور:

عند اكتشاف انحراف فى تنفيذ الخطة أو فى الأداء لأى فرع من الفروع التى تقوم بتقديم خدمات البنك لعملائه فمن الضرورى معرفة وتحديد أسبابه حتى يمكن اتخاذ إجراءات مناسبة لتصحيحه ومعالجته بشكل سليم ، ومن ثم فإن تحليل البيانات والمعلومات الواردة عن هذا الانحراف يعد أساسا لمعرفة أسبابه الحقيقة ومن ثم يمكن التعامل مع هذه الأسباب .

٥- اتخاذ الإجراءات التصحيحية :

الهدف من الرقابة على النشاط التسويقى هو معالجة أوجه القصور التى تحدث فى هذا النشاط وفى البنك بصفة عامة، وحتى تتم هذه المعالجة يستلزم الأمر اتخاذ مجموعة من القرارات المناسبة لمعالجة هذا القصور وبشكل سليم .

ومن ثم فإن الرقابة على النشاط المصرفى تعد عملية لازمة وأساسية لحسن سير هذا النشاط .

[][][]

المراجع

المراجع العربية :

- الاتحاد العام للغرفة التجارة: الاتفاقية العامة للتعريفات الجمركية والتجارة (الجات) وآثارها على الاقتصاد المصري، بحث مقدم إلى مؤتمر أثر اتفاقية الجات على اقتصاديات الدول الإسلامية، القاهرة، مايو ١٩٩٦، الذي عقده مركز صالح كامل للاقتصاد الإسلامي (القاهرة: المؤتمر، ١٩٩٦).
- البنك الأهلي المصري: النشر الاقتصادية، العدد الثالث، المجلد السابع والأربعون، ١٩٩٤.
- البنك المركزي المصري: الاتفاقية العامة للتجارة في الخدمات مع التركيز على الخدمات المالية، (سلسلة أوراق للمناقشة، الورقة الثانية والعشرون، القاهرة: المعهد المصرفي، ١٩٩٨).
- البنك المركزي المصري: العدد الرابع، المجلد الثلاثون، المجلة الاقتصادية، ٩٤-١٩٩٥.
- الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة: الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة وآثارها على الدول النامية، بحث مقدم إلى مؤتمر أثر اتفاقية الجات على الدول النامية، القاهرة، أبريل، ١٩٩٥، الذي عقده مركز إعداد القادة (القاهرة: المؤتمر، ١٩٩٥).
- د. الدسوقى حامد أبو زيد: إدارة عمليات البنوك التجارية : مدخل بيئى تحليلى (القاهرة: دار النهضة العربية ، ١٩٩٠).
- د. الدسوقي حامد أبو زيد: إدارة البنوك (القاهرة: مطبعة مركز التعليم المفتوح، ١٩٩٤).
- د. السيد عبده ناجى: التسويق والمبادئ والقراءات الأساسية (القاهرة : دار النهضة العربية، ٢٠٠٢).
- د. السيد عبده ناجى: التسويق الإستراتيجى للبنك : إستراتيجيات التسويق المصرفى (القاهرة: المعهد المصرفى ، ١٩٩٢) .

- د. السيد عبده ناجي: التسويق المصرفى والمهارات البيعية للخدمات المصرفية (الإسكندرية: اتحاد البنوك العربية ، ١٩٩٠) .
- د.السيد عبده ناجى، تسويق الخدمات المصرفية: الأسس والتطبيق العملي في البنوك (بيروت: اتحاد المصارف العربية،٢٠٠٣).
- السيد متولي عبد القادر السيد: أثر تحرير التجارة الدولية في الخدمات المالية على النظام المصرفي المصري (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة الخارجية، جامعة حلوان، ١٩٩٨).
- أحمد سيد مصطفى: التدريب سبيل المديرين لتنمية الموارد البشرية (العدد الثالث ، المجلد الثانى والعشرون ، مجله الإدارة ص ٢٣٩، يناير ١٩٩٠).
- أحمد عبد المطلب بدوي: الآثار المستقبلية لتحرير الخدمات على التنمية الاقتصادية في مصر (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٥).
- د. أسامة المجدوب: الجات ومصر والبلدان العربية من هافانا إلى مراكش) القاهرة: الدار المصرية اللبنانية، ١٩٩٦).
- د. أمانى محمد عامر: اداره الموارد البشريه(شبين الكوم : مطابع الولاء الحديثه، ١٩٩٩).
- د. أماني محمد عامر: قياس الفعالية التنظيمية لشركات النقل الجوي مع التطبيق على شركة مصر للطيران (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة بنها، جامعة الزقازيق، ١٩٨٣).
- د. إبراهيم الغمرى: الأفراد والسلوك التنظيمى (الإسكندرية:دار الجامعات المصرية،١٩٧٩).
- بنك الإسكندرية : النشرة الاقتصادية، المجلد السادس والعشرون ، ١٩٩٤.
- بنك القاهرة : النشرة الاقتصادية ، العدد الثالث والسبعون، ١٩٩٤.
- بنك القاهرة ، النشرة الاقتصادية ، العدد السابع والسبعون ، ١٩٩٥.

- بنك مصر : النشرة الاقتصادية، السنة الواحدة والأربعون، العدد الثاني، ١٩٩٨.
- د. توفيق محمد عبد المحسن: تخطيط ومراقبه جوده المنتجات : مدخل إدارة الجودة الشاملة (الطبعة الأولى ، القاهرة : دار النهضة العربية ، ١٩٩٥).
- د. ثابت عبد الرحمن ادريس وجمال الدين محمد المرسى: قياس جوده الخدمه وتحليل العلاقه بينها وبين كل من الشعور بالرضا والميل للشراء (العدد الاول ، مجله التجاره والتمويل، ١٩٩٣).
- د. ثابت عبد الرحمن إدريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة (الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢).
- د. حسن أحمد غلاب: المحاسبة في البنوك التجارية (القاهرة : المطبعة الإسلامية الحديثة ، ١٩٩٦).
- د. حسن حافظ: استراتيجيات التأمين العربي في التعامل مع الجات، تقرير مقدم إلى مؤتمر أثر اتفاقية الجات على الدول النامية، القاهرة، أبريل، ١٩٩٥، الذي عقده مركز إعداد القادة (القاهرة: المؤتمر، ١٩٩٥).
- حسن حجازي محمد: آثار تحرير التجارة الدولية في الخدمات المالية في إطار اتفاقية جولة أورجواي على البنوك المصرية (رسالة معهد التخطيط القومي، غير منشورة، ١٩٩٥).
- د. حسن محمد خير الدين وآخرون: التسويق (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٨٩).
- حسن محمد على حسنين: التسويق الفعال والمعاصر فى البنوك التجارية (شبين الكوم : مطابع الولاء الحديثة،٢٠٠٠).
- د.حسن مرسى راغب: المبادئ العلمية للسياسات والاستراتيجيات الإدارية (الطبعة الثالثة، القاهرة: ناشر "بدون" ، ١٩٩٣) .

- حسين حمادي: التميز في خدمه العملاء (القاهرة: مركز أكسفورد للاستشارات والتدريب الإداري، ١٩٩١).
- د.حسين نجم الدين: تطور الاقتصاد الدولي والتنمية في ظل السيطرة الرأسمالية (الطبعة الأولى، القاهرة : دار النهضة العربية،١٩٨٤).
- حنان محمد على جلبي: اتفاقية تحرير التجارة الدولية وتأثيرها على قطاع الخدمات مع التطبيق على مصر (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس،١٩٩٨).
- رشاد حسن عبد العزيز مصطفى: قياس رضا العملاء عن جودة السلع الاستهلاكية المعمرة بالتطبيق على شركات قطاع الأعمال العام (رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، ١٩٩٨).
- د. زهيرة عبد الحميد معرية: التزامات مصر في اتفاقية الجاتس وآثارها على قطاعي المصارف - السياحة، بحث مقدم إلى مؤتمر تحرير تجارة الخدمات وتأثرها على الاقتصاد المصري، القاهرة، ٢٠٠٠، الذي عقدته كلية التجارة، جامعة عين شمس (القاهرة: المؤتمر، ٢٠٠٠).
- زينب محمد الجوادي: أثر اتفاقية الجات على الجهاز المصرفي المصري بالتطبيق على بنوك القطاع العام "البنك الأهلي المصري" (رسالة عضوية غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٧).
- د. سامي أحمد مراد : دور اتفاقية تحرير تجارة الخدمات الدولية (الجاتس) في رفع كفاءة أداء الخدمات المصرفية (القاهر: المكتب العربي للمعارف،٢٠٠٥).
- د. سامي أحمد مراد: الإطار البيئي لفعالية بنوك القطاع العام بالتطبيق على بنك القاهرة (رسالة عضوية غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٩).

- د. سعيد النجار : اتفاقية الجات وأثارها على البلاد العربية (القاهرة : دار الشروق، ١٩٩٨) .
- د. سعيد النجار : تجديد النظام الاقتصادي والسياسي في مصر (القاهرة : دار الشروق، ١٩٩٧).
- د.سعيد النجار: الاقتصاد العالمي والبلاد العربية في عقد التسعينات (القاهرة : دار الشروق ، ١٩٩٩).
- د. سعيد النجار: الجات والنظام التجاري العالمي، رسائل النداء الجديد (١٧) القاهرة، جمعيه النداء الجديد، ١٩٩٣.
- د. سمير محمد حسن : الإعلان : المداخل الأساسية (القاهرة : الناشر "غير مبين" ، ١٩٨٤).
- د. سيد الهوارى: الإدارة : الأصول والأسس العلمية (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٨٧).
- د. سيد الهوارى: التنظيم والهياكل والسلوكيات والنظم (القاهرة : مكتبه عين شمس ، ١٩٨٠).
- د. سيد حجاج بدر : الإدارة المكتبية والمنظمات والمنشآت (القاهرة: مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣).
- د. شريف دولار: اتفاقية الجات إلى أين؟، بحث مقدم إلى مؤتمر الأبعاد والآثار الاقتصادية لمفاوضات الجات، القاهرة، خلال الفترة من ٢٠-٢٢ مايو، ١٩٩٣، الذي عقدته الجمعية العربية لتنمية التكنولوجية (القاهرة: المؤتمر، ١٩٩٣).
- د. شوقى حسين عبد الله : أصول الإدارة (القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٩٨) .
- د. صديق محمد صديق، د. محمد محمد إبراهيم: إدارة التسويق (شبين الكوم : مكتبة الولاء للطبع والتوزيع ، ١٩٩٤) .
- د. صلاح السيد: تقويم الأداء في مصر - كيف نجعل منه نظاما لتحسين الأداء وتطوير الإدارة (العدد الثاني، المجلد الحادي عشر، مجلة الإدارة، أكتوبر ١٩٧٨).

- صلاح أبو إسماعيل : إدارة التسويق: المفاهيم – التطبيق– تطوير الأداء (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٩١) .
- د.طاهر مرسى عطيه: التسويق (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٣) .
- د. طلعت اسعد عبد الحميد: إدارة البنوك : مدخل تطبيقي (القاهرة: مكتبة عين شمس،١٩٨٩).
- د. طلعت اسعد عبد الحميد: تأثيرات السياسات التسويقية فى تخطيط الخدمات المصرفية للبنوك التجارية فى مصر (رسالة دكتوراه غير منشورة ، المنصورة ، كلية التجارة ، ١٩٧٧).
- د. طلعت أسعد عبد الحميد: الإدارة الفعالة لخدمات البنوك الشاملة (القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٩٨).
- د. عادل شكرى : فن البيع والإعلان (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩٣) .
- د. عبد الحليم محمود السيد: الإبداع (القاهرة: دار المعارف ، ١٩٩٦) .
- د. عبد العاطى لاشين محمد منسى: إدارة المنشآت المالية (القاهرة: مطابع الدار الهندسية، ٢٠٠٤) .
- عبد العزيز عباس: التسويق المصرفى على التركيز على الخدمات المستخدمة (القاهرة: المعهد المصرفى ، ١٩٩٣).
- د. عبد الغفار حنفى: الإدارة المصرية المعاصرة : مدخل اتخاذ القرارات (الإسكندرية : المكتب المصرى الحديث ، ١٩٩٣).
- د. عبد الغفار حنفي و د. عبد السلام أبو قحف: الإدارة الحديثة في البنوك التجارية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٩٣).
- د. عبد الفتاح الشربينى:أساسيات التسويق (القاهرة : دار الثقافة العربية ، ١٩٩٣).

- عبد القادر عبد الرحمن: المناخ التنظيمي وأثره على الرضا عن العمل ورضا العميل الفرد عن مستوى الخدمة المقدمة له، دراسة ميدانية بالتطبيق على القطاع المصرفي التجاري العام في ج.م.ع (رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التجارة، جامعة طنطا، ١٩٨٩).
- عبد الكريم محمد عبد الحميد: محاضرات عن تسويق الخدمات المصرفية (القاهرة: المعهد المصرفي، ١٩٩١).
- د. عبد المطلب عبد الحميد: البنوك الشاملة: عملياتها وإدارتها (الإسكندرية: الدار الجامعية، ٢٠٠٣).
- د. عبلة الجبالي: اتفاقية الجات وآثارها على البنوك والاقتصاد القومي، بحث مقدم إلى مؤتمر إعداد القادة، القاهرة، أبريل، ١٩٩٥، الذي عقده الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة (القاهرة: المؤتمر، ١٩٩٥).
- د. على السلمى: إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية (القاهرة: مكتبة غريب، ١٩٩٢).
- د. على السلمي: إدارة الموارد البشرية (الطبعة الثانية، القاهرة: دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٨).
- د. على محمد عبد الوهاب: السلوك الإنساني في الإدارة (الطبعة الثانية، القاهرة: مكتبة عين شمس، ١٩٧٥).
- د. على محمد عبد الوهاب: إدارة الأفراد (القاهرة: مكتبة التجارة والتعاون، ١٩٩٢).
- د. عمر إلجوهرى: الإداره (القاهرة: شركة الطوبجى للطباع' والنشر، ١٩٨١).
- د. عوض بدير حداد: تسويق الخدمات المصرفية (الطبعة الأولى، القاهرة: البيان للطباعة والنشر، ١٩٩٩).
- د. فؤاد شاكر: تسويق الخدمات المصرفية (القاهرة: معهد الدراسات المصرفية، ٧٩/٨٠).

- د. فائقة الرفاعي: الاتفاقية العامة للخدمات المالية وانعكاساتها على الجهاز المصرفي في الدول العربية، بحث مقدم إلى المؤتمر السنوي، القاهرة، خلال الفترة من ١٣- ١٥ يناير، ١٩٩٦، الذي عقدته كلية الاقتصاد والعلوم السياسية (القاهرة: المؤتمر ١٩٩٦).
- د. كمال كيرة وآخرون : إدارة وتنظيم المكاتب (القاهرة : مكتبة عين شمس ، ١٩٩١).
- د. محسن الخضيري: التسويق المصرفي: مدخل متكامل لحل المشكلات البنكية (القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية، ١٩٩٩).
- د. محسن هلال، مشروع اتفاقية التجارة الدولية في الخدمات، بحث مقدم إلى مؤتمر التسويق الدولي، الإسكندرية خلال الفترة من ٢٨-٣٠ ديسمبر، ١٩٩٣، الذي عقدته أكاديمية السادات للعلوم الإدارية (الإسكندرية: المؤتمر، ١٩٩٣).
- د. محمد حسن حسني: محددات الميزة النسبية في الخدمات وتجارة مصر الخارجية، بحث مقدم إلى المؤتمر العلمي الرابع، القاهرة، خلال الفترة من ١٥-١٦ مايو، ١٩٩٥، الذي عقدته كلية التجارة الخارجية، جامعة حلوان (القاهرة: المؤتمر، ١٩٩٥).
- د. محمد دويدار: الاقتصاد الدولي (الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر، ١٩٩٧).
- د. محمد سعيد عبد الفتاح: التسويق (الطبعة الخامسة، القاهرة: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٦).
- د. محمد شوقى أحمد شوقى وآخرون: الأصول العلمية للتسويق (الزقازيق: مكتبة المدينة، ١٩٩٥).
- د. محمد عبد الله عبد الرحيم: العلاقات العامة (القاهرة : مطبعة دار التأليف، ١٩٨٢).
- د.محمد على شهيب و د.مدحت مصطفى راغب: العلاقات الإنسانية: مدخل السلوك (القاهرة: الشركة العربية للنشر التوزيع، ١٩٩٢).

- د. محمد محمد إبراهيم ود. ثابت عبد الرحمن إدريس: المدخل الحديث فى إدارة التسويق (القاهرة: جامعة عين شمس، ١٩٩٣).
- د. محمد محمد إبراهيم: إدارة الأفراد وأسس استخدام الموارد البشرية : التجربة المصرية (الطبعة الأولى ، القاهرة : مطبعة الجامعة، ١٩٨٠/٧٩).
- د. محمد محمد إبراهيم : الإدارة وإعادة الهيكلية فى المؤسسات العامة والخاصة (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٤).
- د. محمد محمد إبراهيم: إدارة التسويق (القاهرة: مكتبة عين شمس، ٢٠٠٠).
- د. محمد محمد إبراهيم: المدير والاتجاهات الإدارية الحديثة (القاهرة: مكتبة عين شمس،٢٠٠٠).
- د. محمد محمد إبراهيم: تسويق وبيع الخدمات المصرفية العادية والإسلامية (شبين الكوم، مطابع الولاء،٢٠٠٤).
- د. محمد محمد إبراهيم: كيف تكون رجل بيع ناجح (القاهرة : مكتبة عين شمس، ١٩٩٢).
- د. محمود صادق بازرعة: بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية (الطبعة الخامسة ، القاهرة : دار النهضة العربية، ١٩٧٨).
- د. محمود صادق بازرعة: بحوث التسويق للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات التسويقية (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٨٥).
- د. مصطفى مصطفى كامل: إدارة الموارد البشرية (القاهرة: الشركة العربية للنشر والتوزيع، ١٩٩٤).
- منظمة العمل العربية: الاتفاقية العامة للتعريفات والتجارة "الجات" وانعكاساتها على مستقبل الاقتصاديات العربية بوجه عام ووسائل العمل بوجه خاص (منظمة العمل العربي، ١٩٩٥).

- د. منى قاسم: اتفاقية الجات وآثارها على الاقتصاد المصري، بحث مقدم إلى مؤتمر القدرات التنافسية لمنظمات الأعمال في مواجهة آثار اتفاقية الجات، القاهرة، ١٩٩٥، الذي عقدته كلية التجارة، جامعة القاهرة (القاهرة: المؤتمر، ١٩٩٥).
- د. ناجى معلا: أصول التسويق المصرفى (عمان : مطابع الصفوة، ١٩٩٢).
- د. ناجي معلا : أصول التسويق المصرفي (عمان: مطابع الصفوة، ١٩٩٤).
- نادية أمين محمد : تسويق الخدمة التأمينية فى الوجه القبلى (رسالة ماجستير غير منشورة ، أسيوط، كلية التجارة، ١٩٨٤) .
- د. نادية حمدي صالح: اتفاقية الجات وآثارها على تخطيط وتطوير المنتج بالمصارف المصرية (العدد الثاني والثالث، مجلة النهضة الإدارية، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، مارس – يوليو ١٩٩٥).
- د. نايف عبد الرحمن إدريس، د. جمال الدين محمد المرسى: الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم ونماذج التطبيق(الإسكندرية، الدار الجامعية، ٢٠٠٢).
- د. نبيل حشاد: الجات ومنظمة التجارة العالمية: أهمية التحديات في مواجهة الاقتصاد العربي (ناشر "بدون" ، ١٩٩٦).
- هالة طه محمد إبراهيم: تقيم فعالية المديرين، دراسة تطبيقية في بنوك القطاع العام التجارية (رسالة زمالة غير منشورة، أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، ١٩٩٥).
- د. هشام عبد الباسط: الاتجاهات الحديثة فى التسويق المصرفى (اتحاد المصارف العربية، ١٩٨٨) .
- د. يسرى مصطفى: الجاتس والبنوك المصرية (العدد السادس عشر، مجلة البنوك، ١٩٩٨).

المراجع الأجنبية :

- Alan Gelb and Silvia Sagai : Trade in Banking Services: Issues for Multilateral Negotiations working Paper. W.P.S 381 Washington. D.C. World Bank, March1997.
- Ama Handbook for customer satisfaction" A complete Guide to Research Planning and Implementation ،" N.T.C Business Books in Association with the (American Marketing Association, 1995).
- Androw ،K.: The Bank Marketing Handbook (Woodhead - Fanlk - ner , eambridge, England 1986).
- Bovee ،C.L., and Arens, F.W. Contem porarg Advertising Advertising (Home wood, ILL : Richard, D. lrwinlnc., 1982).
- Carol Mayall& Sally Palmer : Customer Services, Marketing and the Competitive Environment (U.K: Pitman Publishing, 1993).
- Claes Fornell" : A national Customer satisfaction Barometer: The Swedish Experience) "Journal of Marketing. Vol, 56 January 1992).
- Clinton ،R, J ،.Williamson, S and Bethke, A.L . "Implementing Total Quality Management: The Role of Human Resource Management) "SAM Advanced Management Journal, 1994).
- David A Aker - And George S- Day: Markating Research, 3rd-ed., (New York: dohon wiley and sons , 1984).

- Donalds .Tull and Lynn. Rahle. Marketing Management (N.Y Macmillan publishing company ،1990).
- Dorothy ، 1 Riddle. Service - led Growth. The Role of service sector in Development prager (U.S.A, Publishers, 1986).
- Ernest R. Cadotte. Robert B. Woodruff and Rogerl. Jenkins: Expectations and Norms in Models of Consumer satisfaction (Journal of Marketing Research, Vol.XXIV ،August, 1987).
- Gatt Secretariat: The Results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations, The Legal Texts, (Geneva, June 1994).
- General Agreement on Tariff and Trade" Gatt "The Tokyo Round of Multilateral Trade Negotiations (Geneva :Volume 11, Supplementary Report ،January 1980).
- George J. Benston: Universal Banking in Journal of Economic Perspective. (Vol. (8 ،(No. -, Summer 1994).
- Gilbert A .Churchill, JR., and Carol surprenant" An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction) "Journal of Marketing Research ،Vol., XIX., November 1982).
- Group of Negations on Services: Trade in Financial Services, Multilateral Trade Negations: The Uruguay Round MTN. GNSIWI / 68, 1989.

- Harold Knootz, Heinz Weihrich: Management (9th ed., New York: Mac Graw Hill Book Com., 1989).
- Hodgtts ‹R.M., Luthans, F. and Lee, 5" .New Paradigm Organizations: From Total Quality to learning to woldcalss "organizational Dynamics (Winter, 1994).
- J .A. Frieeden. D. A. Lake international Political Economy: Prespectibes on Global power and Wealth (Second Edition, London: Urnwin Hyman, 1991).
- Jerry W. Koehler and John I. Sisco: Public communication in Business and the Professions (St. Paul: West Publishing company, 1981).
- Kotler ‹Philip: Marketing management : Analysis, Planning, Implementation, and control Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice - Hall Inc., 1992) .
- Lovelock C.L and Weinberg. C.B: Marketing chalenges. (New York. Sllowis, sn Francisco .Mc- Grow Hillco. 1989).
- Marsh ‹J. R.: Managing Financial Services Marketing (London : Pitman publishing ,1992).
- Michael J. Barer: Marketing Strategy and Management (Second Edition, London : The Macmillan Press Ltd., 1992).
- New Marketing Research Definiton Approred" Marketing News, Vol. 2 (deanuarg, 1987).
- Richard Brewer, (Personnel's Role in Participation), Personnel Management (Vol.,10 ‹No. 9 September, 1987).

- Richard L. Oliver" ‹Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings) "Journal of Retailing. Vol, 57, No. 3, Fall 1981).
- Robert Erskine, Business Management (London: Prentice-Hall International, 1991).
- S.P. Robbins, Essentials of Organizational Lehavior (6th ed., New Jersey: Prentice Hall International, 1988).
- S.P .Robbins, Organization Theory: Structure. Design and Applications (New Jersey :Prentice Hall International, 1987).
- T .Ballard Morton, Guest Editor" Leadership "Business Horizons) November - December 1995).
- Tim & Hindle :The Economist Pocket Banker (London: Basil Blackwell and The Economist, 1985).
- Wilkinson ‹A., Allen, P. and Snape, E" .TQM and the Management Labour) "International Journal of Manpower 1991).
- William A. Cohen : The practice of Marketing Management: Analysis planning and implementation (second Edition, New York Macmillan publishing Company ‹adivision of Macmillan, inc; 1991).

- William M. Pride and O.C. Ferrell : Marketing : Cancepts and strategies (seventh Edition, New Jersey : Houghton Miffine Company, 1991) .
- WTO :The Agreements- Services- Rules for growth and investment, WTO, 1995 .

الفهرس

تابع الفهرس

تابع الفهرس

تابع الفهرس

تابع الفهرس

تابع الفهرس

تابع الفهرس

تابع الفهرس

تابع الفهرس

الموضوع		صفحة

تابع الفهرس

فهرس الأشكال

تابع فهرس الأشكال

تابع فهرس الأشكال

	العنوان	صفحة

فهرس الجداول

هذا الكتاب

شهدت البيئة الدولية في الأعوام الأخيرة تغييرات هيكيلية جذرية أثمرت عن العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية التي من شأنها أن تلقى بظلالها على كل دول العالم، ومن أهم هذه المتغيرات اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات الدولية "الجاتس" والاتجاه نحو العولمة، وتطبيق نظم إدارة الجودة الشاملة..الخ ، مما أدى إلى تزايد ارتباط دول العالم بشبكة من العلاقات التجارية والمالية وتعميق ظاهرة تدويل وانفتاح الأسواق العالمية .

وقد شملت اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات الدولية "الجاتس" على عدة أنواع من الخدمات، كان من أهمها الخدمات المالية، وفي مقدمتها الخدمات المصرفية، مما أدخل البنوك في ظل الاتجاه نحو التحرير المالي إلى ما يسمى "العولمة المالية"، ومن ثم أصبح من الضروريات الملحة على البنوك البحث في آليات تحديث العمل المصرفي حتى تتمكن من التعامل مع الآثار والتحديات التي تحدثها تطبيق اتفاقية "الجاتس" بحيث تعظم العوائد والآثار الإيجابية وتقلل الأعباء والآثار السلبية إلى أدنى حد ممكن .

إن وظيفة البنوك هي إمداد الاقتصاد بالأموال اللازمة لتنميته وتقدمه وتنعكس كفاءة البنك في القيام بأنشطته ايجابيا أو سلبيا على تحقيق التنمية الاقتصادية، وبالتالي فإن هذا الأمر يتطلب من البنوك أن تعمل على زيادة فعاليتها؛ وذلك من خلال رفع كفاءتها الإنتاجية والارتقاء بمستويات أداء عامليها ، الأمر الذي من شأنه أن ينعكس على تحسين الخدمات المصرفية وتحقيق رغبات العملاء، أى التوجه إلى التسويق المصرفي .

إن إدارة التسويق في المؤسسة المصرفية تعمل على تحقيق الانس
والاتساق بين أفراد البنك وإدارته وأقسامه لتعمل بشكل متكامل لتحق
المخطط للبنك، إن تفعيل التسويق المصرفي سوف يدعم القدرات التناف
ويحقق أهدافه من ربحية ونمو في ظل اتفاقية تحرير التجارة في الخدمات



